

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in a company

Zdeněk Eliáš

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk ELIÁŠ**
Osobní číslo: **K12B0212P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávací procesy v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

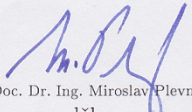
1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam a metody vzdělávání zaměstnanců v organizacích.
2. Charakterizujte organizaci - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte stávající vzdělávací procesy v organizaci.
4. Navrhněte opatření a postup realizace pro zajištění úkolů vzdělávání a pro zkvalitnění vzdělávacích procesů v organizaci v následujícím období.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

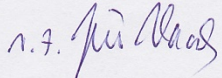
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana A.J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva A.J. *Podniková ekonomika*. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Milan Jermář, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucímu této práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., který mi poskytl odborné a cenné rady, s jejichž pomocí byla tato bakalářská práce vypracována.

Dále bych rád poděkoval panu Pavlovi Dobešovi, za poskytnutí praktických informací z prostředí popsané společnosti.

Obsah

ÚVOD	8
1 LIDSKÉ ZDROJE	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Rozvoj lidských zdrojů	11
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
2.1 Cíle vzdělávání.....	21
2.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců	22
2.3 Motivace ke vzdělání	24
2.4 Formy vzdělávání.....	25
2.5 Metody vzdělávání	26
2.6 Vyhodnocování vzdělávání.....	30
2.7 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců	31
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
3.1 Základní údaje	32
3.2 Předmět činnosti.....	32
3.3 Služby poskytované pobočkovou sítí.....	32
3.4 Vývoj společnosti.....	33
4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	35
4.1 PESTLE analýza	35
5 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....	39
5.1 Porterův model pěti sil	39
6 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	43
6.1 Organizační struktura	43
6.2 Pracovníci společnosti.....	44
6.3 Základní ukazatele hospodaření společnosti	45
6.4 Interní informační systém „R-list“	47

6.5	Marketingová komunikace.....	47
6.6	Etický kodex společnosti.....	48
6.7	SWOT analýza	49
7	ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	51
7.1	Potřeba vzdělávání ve společnosti	51
7.2	Plánování vzdělávacích aktivit ve společnosti.....	51
7.3	Metody vzdělávání ve společnosti	52
7.4	Školitelé společnosti.....	58
7.5	Vyhodnocování vzdělávání ve společnosti	59
7.6	Vlastní zhodnocení vzdělávání ve společnosti.....	60
7.7	Shrnutí analýzy vzdělávání ve společnosti	71
8	VLASTNÍ NÁVRHY VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ STAVU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	72
	ZÁVĚR	78
	Seznam tabulek	79
	Seznam obrázků.....	81
	Seznam použitých zkratk	82
	Seznam použité literatury	83
	Seznam příloh	86

ÚVOD

Lidské zdroje představují pro společnosti nejcennější zdroj, jelikož bez jeho existence by všechny ostatní zdroje postrádaly svůj smysl. Právě lidé jsou hlavní hybnou silou, která v organizacích využívá dalších prostředků k tomu, aby docházelo k naplňování vytyčených cílů. Cesta za těmito cíli nemusí být vždy jednoduchá, a proto moderní personalistika hovoří o pojmu řízení lidských zdrojů, jehož podstatou je využívat, formovat a zdokonalovat každého pracovníka, který je součástí organizace. Právě zdokonalováním resp. vzděláváním členů organizace dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti dnešních podniků.

Tato bakalářská práce si klade za cíl **analyzovat vzdělávací systém** společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s. a následně **navrhnout opatření**, která by vedla k zefektivnění současného stavu vzdělávání ve společnosti. Jako nástroj analýzy poslouží dotazníkové šetření, vlastní pozorování a rozhovory s pracovníky.

Práce je rozčleněna do osmi kapitol, přičemž první kapitola se věnuje lidským zdrojům, jejich řízení a rozvoji. Druhá kapitola se bude zabývat samotným vzděláváním zaměstnanců v podniku a představuje stěžejní teoretický základ pro analýzu vzdělávání ve společnosti, získaný při **studiu odborné literatury**. Základní **charakteristice společnosti** se bude věnovat kapitola tři. Kapitola čtyři se má zabývat makroprostředím a jejím cílem je popsat současné podnikatelské klima specifické pro obor, ve kterém společnost působí. Analýze mezoprostředí společnosti se bude věnovat kapitola pět. Detailnější pohled na vnitřní prostředí vybrané společnosti je obsahem šesté kapitoly, která do značné míry vychází z analyzování poskytnutých interních dokumentů, ale také bude zprostředkovávat poznatky získané při rozhovorech s pracovníky společnosti. Hlavnímu tématu této práce se bude věnovat kapitola sedm, jejíž podstatou je analýza současného stavu vzdělávání ve vybrané společnosti. V této kapitole je kladen důraz na specifikaci široké škály vzdělávacích aktivit, které pracovníci poboček realitní sítě absolvují. Součástí sedmé kapitoly je také dotazníkové šetření, které bude mít za úkol odhalit nedostatky související se vzděláváním ve společnosti. Dojde-li ke zjištění nedostatků, bude se kapitola osm zabývat případnými návrhy na opatření, jejichž cílem bude zefektivnit současný vzdělávací systém.

1 LIDSKÉ ZDROJE

Každá organizace, která má správně fungovat a plnit své cíle, musí nejdříve shromáždit zdroje. Tyto zdroje můžeme rozdělit na materiální, finanční, lidské a informační. Právě kombinací a neustálým shromažďováním, propojováním a využíváním těchto zdrojů dochází k naplňování cílů organizace. (Koubek, 2015)

Materiální, finanční a informační zdroje však samy o sobě příliš k užitku nejsou. Jsou “neživé” a jejich samotná existence žádnou hodnotu nevytváří. Zatímco lidské zdroje jsou “živé” a v organizaci představují hlavní hybnou sílu, která má za úkol co nejlépe využívat znalosti a dovednosti, finanční prostředky a materiál. Je tedy zřejmé, že organizace lidských zdrojů a jejich řízení jsou klíčové činnosti, které můžeme zjednodušeně nazvat pojmem personální práce. V souvislosti s tím, na jakém vývojovém stupni se tato činnost v organizaci nachází, můžeme použít dnes modernější označení personální práce tzv. řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2015)

Vodák ve své publikaci rozděluje lidské zdroje na tři části, kterými jsou: lidský kapitál, samotné lidské zdroje a lidský potenciál. Lidským kapitálem se rozumí samotný člověk, který disponuje jednak určitou vrozenou výbavou znalostí, ale také získává dovednosti, zkušenosti a další znalosti v průběhu svého života. Tyto znalosti mohou být následně použity například k produkci určitého výrobku. O lidských zdrojích se mluví tehdy, je-li takový jedinec zasazen do pracovního procesu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je tedy v tom, že lidský kapitál představujeme my všichni, zatímco lidskými zdroji můžeme označit pouze ty z nás, kteří se rozhodli svůj kapitál spojit s danou organizací, ve které na základě svého vlastního rozhodnutí a pracovního právního vztahu vykonávají určitou činnost. Lidský potenciál může být označen za nadstavbu lidských zdrojů a bude o něm hovořeno v momentě, kdy člověk nejen vykonává práci, ale také přemýšlí nad tím, jak by ji mohl dělat efektivněji, či jak by mohl zdokonalit sám sebe. V podnikovém prostředí je to právě lidský potenciál, díky kterému mohou firmy růst a zvyšovat svou konkurenceschopnost. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.1 Řízení lidských zdrojů

Personální práce může být zcela jistě řazena do jedné ze základních funkcí podniku. I když někdo dostane brilantní podnikatelský nápad, bude mu to k ničemu, pokud

se realizace zhostí lidé, kteří nemají dostatečné znalosti a dovednosti v daném oboru potřebné. (Procházková, 2014)

V souvislosti s nejnovější koncepcí personální práce, která začala vznikat v polovině 20. století, zavádí odborná literatura pojem, který má za úkol podtrhnout význam člověka a lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího faktoru celého podniku. Hovoříme o tzv. řízení lidských zdrojů, které se stává středobodem řízení celé organizace. (Koubek, 2015)

„Řízení lidských zdrojů bývá obvykle definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu.“ (Vochozka, 2012, str. 217)

Řízení lidských zdrojů může být také chápáno jako promyšlené nakládání s nejvýznamnějším majetkem podniku, tedy lidí, kteří se podílejí ať už individuálně nebo kolektivně na dosahování cílů organizace. Řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby byl kladen důraz na (Vodák, Kucharčíková, 2011) :

- zájmy vedení organizace
- využití strategického přístupu, tj. takového, při kterém strategie lidských zdrojů budou integrovány do strategie podniku
- nahlížení na lidi jako na majetek, do něž budou investovány prostředky v zájmu dosažení cílů podniku
- získávání přidané hodnoty za pomoci lidí využitím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu
- dosažení věrnosti lidí a ztotožnění s cíli a hodnotami organizace
- zajištění podnikové kultury, která bude posilována komunikací, řízením pracovního výkonu a vzděláváním.

Za posledních patnáct let prošlo řízení lidských zdrojů významnými změnami. Jednou z nejvýznamnějších změn je skutečnost, že se podniky dnes nezabývají jen samotným zajištěním dostatečného počtu zaměstnanců a personální administrativou, ale také dochází ke vzdělávání lidí v podniku a je kladen důraz na osobní rozvoj každého pracovníka. Celé řízení lidských zdrojů se tedy stává koordinovanou a propracovanou činností, bez které ztrácí podnik svou konkurenceschopnost. (Vochozka, 2012)

1.2 Rozvoj lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno, lidské zdroje jsou hlavní hnací silou podniku. Dá se tedy předpokládat, že do tak cenného elementu se vyplatí investovat nejen finanční prostředky, ale i čas. Rozvoj lidských zdrojů a prohlubování znalostí lidí jsou klíčové činnosti, které vedou ke zvýšení produktivity podniku. (Dvořáková, 2007)

V souvislosti s rozvojem lidských zdrojů zavádí odborná literatura celou řadu pojmů, které jsou často chybně zaměňovány. Všechny pojmy související s touto problematikou budou vysvětleny a popsány v následujících odstavcích.

1.2.1 Učení

Učení je proces, který zajišťuje schopnost člověka řešit nové požadavky. Jedná se o proces z oblasti psychologie a detailně se mu věnuje například kognitivistická psychologie nebo behaviorismus. (Jermář a kol., 2014)

Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. (Hroník, 2007, str.30)

Jermář a kol. (2014, str. 71) uvádí následující definici:

„Učení je chápáno jako proces, při němž jsou informace vnímány, pochopeny, internalizovány a je vynaloženo vědomé úsilí k jejich využití.“

I když je první definice o něco obecnější, tak obě mají společné to, že proces učení nezahrnuje pouze vědění, ale také využití získaných znalostí. Prostřednictvím učení je nejen bystřena naše mysl, ale také je zajišťována interakce mezi námi a neustále se měnícím prostředím. Svým způsobem se lidé snaží pomocí učení dosáhnout změny, jejímž výsledkem má být nastolení rovnováhy mezi nimi samotnými a mezi neustále se měnícím okolím. Této rovnováhy však nelze dosáhnout dlouhodobě, ale přesto se o to lidé snaží. Představa toho, že člověk zcela rezignuje na potřebu učení, je holý nesmysl. Ať už vědomě či nevědomě, organizovaně nebo spontánně, učíme se neustále. Vlivem vnějšího prostředí, ale i svého vlastního vědomí, jsme k této činnosti motivováni. Možná i proto můžeme od našich rodičů často slýchat, že člověk se učí celý život. (Hroník, 2007)

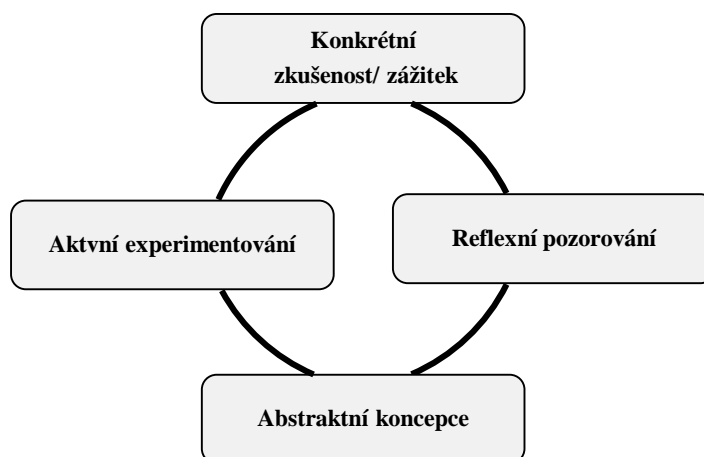
1.2.1.1 Styly učení

Každý člověk je jiný, a proto různým lidem vyhovují různé styly učení. Někomu může vyhovovat získávání informací a nových dovedností, které jsou následně převedeny do vlastního prostředí, někdo jiný může upřednostnit praktická cvičení založená na principu učení se ze svých chyb. Problematice stylů učení se věnovala trojice pánů Kolb, Honey a Mumford. Kolb se věnoval zejména popsání cyklu samotného učení, zatímco Honey společně s Mumfordem stanovili čtyři typy učících se osob: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Kolbův cyklus učení

Jedná se o model učení, který by mohl být nazván také modelem “zkušenostním“, protože získané zkušenosti jsou přeměňovány a využívány jako vodítko v řešení nových situací. Podle Kolba probíhá učení ve čtyřech cyklech. Cyklus učení zpravidla začíná tam, kde jedinec ještě nedisponuje zkušeností, která by mu pomohla vzniklou situaci řešit. Právě nová situace vede jedince k přemýšlení a následnému vytvoření a testování hypotéz, jejichž validitu je nutné ověřit v praxi. Po jejich ověření jedinec získává další novou zkušenost a celý cyklus může běžet znovu. (Hroník, 2007)

Obr. č. 1: Kolbův cyklus učení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak znázorňuje obrázek (**Obr. č. 1**), Kolbův cyklus se skládá z těchto čtyř fází (Armstrong 2015):

- **Konkrétní zkušenost** (zážitek) – Můžeme dále dělit na plánovanou, či náhodnou, v závislosti na tom, o jaký zážitek se jedná.
- **Reflexivní pozorování** – Jedná se v podstatě o aktivní přemýšlení o předem definované zkušenosti a jejím významu.
- **Abstraktní koncepce** – Zde nastává zobecňování na základě předchozích zkušeností za účelem stanovení různých myšlenek a pojetí.
- **Aktivní experimentování** – V této fázi dochází k testování myšlenek stanovených v předchozí fázi, to má za následek vznik nové zkušenosti a cyklus se tak opakuje.

Z tohoto cyklu vplynuly čtyři typy učícího se člověka, které pojmenovala dvojice Peter Honey a Alan Mumford. Honey se věnoval kariérní psychologii, zatímco Mumford byl specialista na psychologii managementu. Kromě samotného rozdělení se také věnovali otázce, při jaké činnosti a za jakých podmínek se daný typ člověka učí nejlépe. Rozdělení je následující (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- **Aktivisté** – Jedná se o typ člověka, který žije přítomností, a má tendence projevovat se zejména v krizích spíše krátkodobého charakteru. Převládají u nich okamžité zkušenosti a rádi přijímají nové výzvy. Dlouhodobé úkoly v aktivistech tolik nadšení neprobouzí a při jejich plnění může nastat určitá podrážděnost. Aktivista se nejlépe učí, když dostává podněty v podobě nových zkušeností a je nucen řešit nestereotypní problémy. Lektor se nemusí bát aktivisty „hodit do vody“, protože i v nezmapovaném prostředí jsou schopni řešit náročnější úkoly a to i za přítomnosti jisté dávky dramatu a vzrušení. Turbulentní prostředí jim je při řešení úkolů vlastní a také jsou schopni kooperace v týmu.
- **Reflektor** – Tento typ učícího se člověka se drží spíše v pozadí. Okolí ho může vnímat jako introverta stranícího se kolektivu, ale to je pro něj typické. Rád si udržuje jistý odstup od centra řešení úkolu a může tak mít dostatečný prostor pro vlastní analýzu situace. Reflektori mají ve zvyku na věc nahlížet z více úhlů a je pro ně charakteristická i jistá dávka opatrnosti před tím, než vyvodí závěr.

Tito lidé se nejlépe učí v prostředí, ve kterém je jim poskytnut dostatečný prostor pro pozorování okolí. Dalším faktorem, který příznivě ovlivní jejich učení je dostatečná časová dotace určená na řešení problému a také čas na překontrolování konečného řešení úkolu. Reflektor si také rád vyměňuje myšlenky s ostatními.

- **Teoretici** – Jedná se o lidi, kteří mají rádi řád a systém. Jsou rozvážní a často mají silně vyvinutý smysl pro objektivitu a racionalitu. Odmítají subjektivní a nepodložené postupy, protože je pro ně důležité mít svá rozhodnutí opřená o fakta a teorie. Teoretik, podobně jako reflektor, nevyvozuje unáhlené závěry a spíše se snaží odpovědi hledat v knihách, systémech a nebojí se využít i modelace určitého problému. Lidé s touto charakteristikou se budou nejlépe učit ve strukturovaných situacích, které mají předem jasně daný účel. O učení projevují největší zájem v momentě, kdy jim jsou nabízeny zajímavé myšlenky a koncepty, které nemusí být důležité bezprostředně. Své nadšení z učení projeví také v momentě, kdy se na ně obrátíte s komplikovaným úkolem.
- **Pragmatici** – Pragmatici jsou rozenými pátrači. Často svůj čas věnují objevování nových myšlenek, které se při první možné situaci snaží otestovat v praxi. Tento člověk se na problém nedívá jako na překážku, ale jako na výzvu a podnět se něco nového naučit. Na rozdíl od aktivistů dokáže dobře rozeznat, je-li pod touto výzvou schovaný problém nebo příležitost. Pragmatik se nejlépe učí v momentě, kdy je mu nastíněna provázanost mezi probíranou látkou a skutečnou situací. Pozitivně při učení také reaguje na to, jsou-li mu prezentovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody a jejichž řešení má opodstatnění.

Teorie stylů učení je nejlépe využitelná při provádění vzdělávacích a rozvojových aktivit. Tyto aktivity se dají profilovat tak, aby co nejlépe odpovídaly danému typu člověka. Problém tkví v tom, že v rámci skupiny pracovníků bude jen těžko nastávat situace, kdy bude převládat jeden typ učícího se člověka. Proto může být obtížné tyto aktivity přizpůsobit potřebám skupiny. (Armstrong, 2015)

1.2.2 Principy využívané v procesu učení

V procesu učení může být využíváno celé řady principů, jejichž využitím může být dosaženo zvýšení efektivity učení. Mezi tyto principy patří: (Jermář a kol, 2014)

- **Princip posilování** – Hlavní myšlenkou tohoto principu je fakt, že lidé vykonávají takové úkoly, které jim přináší určitou formu pozitivní odměny a naopak se snaží vyvarovat úkolům, ze kterých mohou vyplynout negativní následky.
- **Princip modelování** – Jedná se o princip, který je vhodný k vysvětlení postupů žákům za pomoci modelování. V prostředí podniku to bývá například neformální vůdce, kterého můžeme nazvat “mentorem“. Tento člověk v organizaci vystupuje jako někdo s větším množstvím zkušeností, které se snaží předat méně zkušeným pracovníkům. V praxi je tento princip učení podniky často opomíjen.
- **Princip praxe** – Při využití principu praxe je předpoklad, že žák disponuje teoretickými znalostmi, které je zapotřebí vyzkoušet v reálné situaci. Tato praktická cvičení mohou být vykonávána po částech, pokud se jedná o jednodušší úkoly, nebo v celku, je-li zapotřebí pochopit širší souvislosti celého úkolu.
- **Princip křivek učení** – Tento princip je v podstatě grafickým znázorněním procesu učení. Křivka v grafu znázorňuje závislost mezi časem, který je věnován učení (osa X) a množstvím naučených dovedností (osa Y). Existuje řada různých křivek učení, jejichž průběh je ovlivňován také náročností a povahou učiva. Nejčastějším druhem křivky učení je, že nejprve dochází k rychlému růstu a následuje pomalé zlepšování.
- **Princip motivace k učení** – Schopnost učit se musí jít ruku v ruce se zájmem žáka něco se naučit. Podstatou tohoto principu je tedy samotná motivace, které bude v rámci této práce věnována pozornost.

1.2.3 Rozvoj

Pojem rozvoj může být definován jako:

„Dosažení žádoucí změny pomocí učení. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, str.31)

V souvislosti se zaměstnanci může být hovořeno o rozvoji zaměstnanců, které je vedle vzdělávání dalším nástrojem, který má pomáhat odbourat rozdíly mezi plánovanou a stávající klasifikací zaměstnanců. Vyšší klasifikace má být dosahováno prostřednictvím

získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj zaměstnanců nemá prvoplánově sloužit pouze k získávání znalostí, které jsou potřebné pro výkon práce, ale má být také věnována pozornost rozvoji sociálních dovedností a celé osobnosti člověka. Tento rozvoj se tedy zaměřuje spíše než na okamžité zefektivnění vykonávané práce na zvýšení pracovního potenciálu a kariérní růst. Příkladem rozvojových aktivit jsou například jazykové kurzy, kurzy time managementu nebo kurzy z odvětví psychologie. (Dvořáková, 2007)

1.2.3.1 Tři roviny rozvoje

O rozvoji může být hovořeno ve třech rovinách (Jermář a kol., 2014):

- Individuální rozvoj
- Skupinový rozvoj (týmový rozvoj)
- Organizační rozvoj

Individuální rozvoj v podstatě odráží potřebu prohlubovat a rozšiřovat svůj osobní a profesní potenciál tak, aby byl člověk schopen vykonávat nejrůznější požadavky, které si klade jeho pozice. Organizačním a týmovým rozvojem může být označená plánovaná snaha o zvýšení efektivnosti a zdraví v rámci organizace nebo týmu. Při tomto rozvoji je zasahováno do organizačních a týmových procesů. Snaha o rozvoj organizace může zasahovat pouze do části organizace, nebo do organizace jako celku. Dosáhnout rozvoje organizace je cíl managementu organizace, a proto je také tento rozvoj řízen shora a jsou při něm využívány poznatky z psychologie a chování člověka. (Jermář a kol., 2014)

1.2.4 Vzdělávání

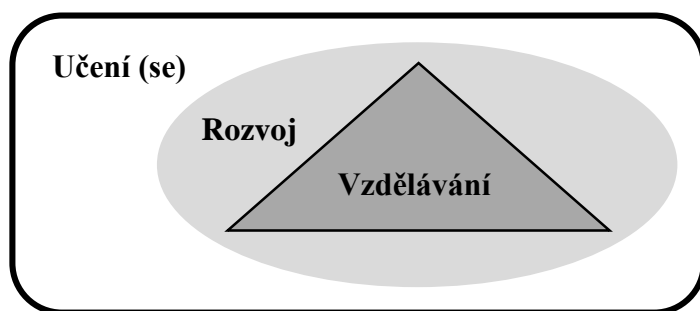
Vzdělávání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity mají jasně definovaný svůj začátek a konec a při jejich koncipování je zapotřebí postupovat systematicky. (Hroník, 2007)

Vzdělávání je více popsáno v kapitole dvě, kde je kromě vysvětlení samotného významu vzdělávání ve firmě také věnována pozornost motivaci ke vzdělávání a také je kladen důraz na popsání celé řady metod vzdělávání v podniku.

1.2.5 Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním

Učení, rozvoj a vzdělávání spolu úzce souvisí. Obrázek (**Obr. č. 2**) znázorňuje, že proces učení nemusí nutně zahrnovat aktivity, které souvisejí s rozvojem člověka. V reálném životě se lidé naučí například kouřit, nebo užívat zakázané látky a to jen stěží můžeme nazvat osobním rozvojem. Plán rozvoje zahrnuje všechny činnosti, které vedou k žádoucím změnám, a nejde jen o vzdělávání. (Hroník, 2007)

Obr. č. 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

1.2.6 Výcvik

Výcvik představuje jeden z celé řady nástrojů, které organizace může využívat k tomu, aby podpořila vzdělávání. Při výcviku se využívá systematických a plánovaných aktivit, které se zaměřují hlavně na vzdělávajícího se jedince. K výcviku se organizace uchylují v následujících situacích (Armstrong, 2015):

- Je-li samotné řízené vzdělávání na pracovišti nedostačující proto, aby pracovník získal požadované znalosti.
 - Musí-li si mnoho lidí v krátkém časovém horizontu osvojit různorodé znalosti a dovednosti tak, aby splnili nové požadavky, přičemž zde není předpoklad toho, že by si pracovníci dokázali osvojit dovednosti na základě běžných pracovních zkušeností.
 - Práce, kterou budou lidé vykonávat je natolik specifická a náročná, že není počítáno s tím, že by si ji dokázali osvojit pouze na základě vlastní iniciativy.
 - Vyskytne-li se společná potřeba vzdělání skupiny lidí, kterou je nutné uspokojit.
- V praxi se to týká například zapracování nových zaměstnanců při jejich náboru.

Existuje také úzké a široké pojetí výcviku. Úzké pojetí výcviku představuje seznámení pracovníků s pracovním prostředím, přičemž jim jsou předvedeny speciální dovednosti,

které si musí osvojit, aby dokázali bezprostředně vykonávat zadaný úkol. Široké pojetí výcviku znamená, že výcvik poskytuje informace, které slouží k rozvoji znalostí, které budou využívány při plnění dlouhodobého úkolu. Schopnost získávat nové znalosti a dovednosti je pro organizace zcela klíčová. Je-li v organizaci kladen opravdu velký důraz na schopnost učení se, můžeme takovou organizaci nazvat učící se organizací. (Jermář a kol., 2014)

1.2.7 Učící se organizace

Učící se organizace může být považována za podstatě nadstavbou klasického strategického přístupu ke vzdělávání. Jedná se o místo, kde si lidé stále prohlubují své znalosti a dovednosti. Pro získávání nových znalostí je však zapotřebí mít vhodné klima a právě v učící se organizaci jsou vytvářeny podmínky, které podněcují její členy k hledání nových způsobů myšlení a také v ní panuje volnost kolektivní spolupráce a lidé se neustále učí, jak se učit. Jedním z rozdílů oproti jiným přístupům ke vzdělávání je také fakt, že v učící se organizaci je vzdělávání a rozvoj pracovníků považován za neodmyslitelnou součást pracovního úkolu. Dochází zde tak ke koncentraci znalostí, což má za následek přísun investic, jejichž pomocí může dojít k dalšímu rozvoji organizace jako celku. Nové způsoby nahlížení na vztah pracovního procesu a procesu vzdělávání a rozvoje jsou zobrazeny v následující tabulce (Dvořáková, 2007):

Tab. č. 1: Co je nového na učící se organizaci

Od tradičního zaměření se na	K zaměření učící se organizace na
produktivitu	učení se
pracovní prostředí na pracovišti	učící se prostředí
lineární prognózování	nespojité modely prognózování
řízené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	technologiemi podporované samostudium – získávání znalostí tehdy, kdy jsou zapotřebí
zaměstnance	permanentního studia
kontrolování a vztahy nadřízenosti	coaching a counselling (partnerství)
smluvní zaměstnání	příležitost k učení se

Zdroj: Dvořáková, 2007, s. 313

Autor knihy Pátá disciplína, Peter Senge, popisuje učící se organizaci jako organizaci, pro kterou je charakteristické, že její členové mají snahu neustále zvyšovat svou schopnost dosahovat výsledků, kterých si opravdu přejí dosáhnout a kde jim je poskytnuta dostatečná podpora pro nové způsoby myšlení. (Senge, 2007)

Organizace se učí prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít. (Senge, 2007, str. 145)

Strategie učící se organizace může být chápána jako strategie, která má za cíl dosáhnout návratnosti investice do rozvoje a vzdělání lidí, ale zároveň bere v patrnost osobní cíle a plány členů organizace. Jde tedy o nepřetržité úsilí, které by mělo vést ke zhodnocování lidského kapitálu a také by mělo docházet k jeho dalšímu rozvoji. Podmínkou je však vlastní angažovanost a schopnost sebeřízení vlastního rozvoje člověkem, který zvládne díky své sebereflexi samostatně řídit svůj vlastní rozvoj. (Barták, 2007)

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jednou z významných činností, která bezesporu spadá do kompetencí řízení lidských zdrojů, je vzdělávání zaměstnanců. Pojem vzdělávání v souvislosti s určitou organizací může být definován jako proces, který zajišťuje, že organizace bude disponovat vzdělanou, kvalifikovanou a aktivní lidskou silou. (Armstrong, 2015)

V moderní společnosti, ve které se vše neustále mění, se podnik bez takové síly neobejde. Požadavky na znalosti a dovednosti jsou obecně vyšší, než tomu bylo v minulosti, a proto je zcela nezbytné neustále prohlubovat, zdokonalovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. Doby, kdy pracovníkům na celou profesní kariéru stačilo vzdělání, které získali při přípravě na povolání, jsou zkrátka nenávratně pryč. Nutnost flexibility a osvojení schopnosti podniku reagovat na změnu donutilo podnikatele klást důraz na zavedení organizovaných vzdělávacích aktivit. Právě zavádění vzdělávacích aktivit se stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. (Koubek, 2015)

Podle Armstronga můžeme vzdělávání rozdělit na (Armstrong, 2007):

- **Instrumentální vzdělávání** – Tento typ vzdělávání aplikujeme v momentě, existuje-li již určitá elementární znalost vykonávané práce a cílem je, aby byla práce prováděna lépe, než doposud.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – Chce-li společnost dosáhnout lepších výsledků, využívá poznávací vzdělávání, které je charakteristické prohlubováním znalostí a lepším pochopením věcí.
- **Citové (emoční) vzdělávání** – Výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny spíše na utváření postojů a získávání vlastních názorů, než na samotném získávání a formování znalostí.
- **Sebereflekující vzdělávání** – Toto vzdělávání nabádá zaměstnance k utváření nových vzorců myšlení, které jsou využívány při formování nových znalostí.

Úplně jiné dělení uvádí ve své publikaci Hroník, který vzdělávání rozděluje podle samotného obsahu. Pro tyto oblasti platí, že ne každou je dobré vyučovat stejnými formami. Existují oblasti vzdělávání, pro které bude nejlepší zvolenou formou standardizovaný kurz, pro jiné oblasti může být vhodnější využití zážitkového vzdělávání. Rozdělení podle oblastí vzdělávání je následující (Hroník, 2007):

- **Funkční vzdělávání** – Má charakter odborné přípravy. Často je předmětem certifikace a má zajistit, aby pracovník mohl úspěšně a standardně vykonávat svou práci. Příkladem může být profese projektanta.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – V praxi samotné funkční vzdělávání nemusí stačit a je zapotřebí pracovníka vzdělat i v dalších (nadoborových) oblastech. V případě projektanta to může být školení obchodních dovedností.
- **Manažerské vzdělávání** – Zahrnuje činnosti, které souvisejí s vedením lidí a s prohlubováním dalších manažerských kompetencí.
- **Jazykové vzdělávání** – Jeho hlavním významem je zlepšení komunikačních dovedností se zahraničním vedením, klientem nebo dodavatelem.
- **IT školení** – Cílem tohoto vzdělávání je zlepšení dovedností, které pracovník využívá při práci s výpočetní technikou
- **Účelové vzdělávání** – například stress management nebo time management
- **Školení ze zákona** – Vzdělávání, které je nutné absolvovat ze zákona

Dále je možné vzdělávání dělit na externí a interní (Eger, 2005):

- **Externí** – Zpravidla sem řadíme účast na externích školeních, různé formy workshopů a konferencí, výkladové exkurze nebo odborné praxe v jiných organizacích.
- **Interní** – Do interního vzdělávání můžeme zařadit různá interní školení, zaškolení v souvislosti s přijímáním nových pracovníků, tréninky na pracovišti, seminář o nových trendech v odvětví nebo také samostudium na pracovišti.

2.1 Cíle vzdělávání

Cílem vzdělávání je zajistit kvalifikované, schopné a vzdělané pracovníky, kteří se podílejí na uspokojování potřeb organizace. Každá organizace by se tedy měla starat o to, aby vytvářela prostředí, ve kterém budou její zaměstnanci podněcováni ke vzdělávání a vlastnímu rozvoji. (Armstrong, 2015)

Vzdělávací aktivity v podniku by měly být koncipovány s jasným cílem co je potřeba zaměstnance naučit a jaké dovednosti a znalosti by si měl osvojit. Jde tedy o určení stavu, kterého by měl vzdělávaný dosáhnout po absolvování vzdělávacích aktivit. Hlavní cíl vzdělávání je realizován prostřednictvím dílčích cílů. Podle Bartáka by měly být cíle vzdělávání SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a časové

ohraničené. To znamená, že vzdělávání v podniku by mělo být dostatečně konkrétní na to, aby dokázalo pokrýt jeho potřeby. Dopady zařazení vzdělávacích aktivit by se měly dát měřit a kvantifikovat, aby bylo možné jejich následné hodnocení. Aktivizující znamená, aby byl jasně nastaven vztah mezi cílem a pracovníkem, který se bude snažit vytyčený cíl splnit. Cíl vzdělávání také musí být kompromisem mezi málo ambiciózním cílem a cílem, který by se dal označit za nerealistický. Pouze realistické cíle mohou podniku přinést optimální výsledky. V neposlední řadě by také měly být cíle časově ohraničené, což znamená, že mají mít předem stanovený časový rámec, ve kterém by měly být zrealizovány (Barták, 2007).

2.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Správně organizované systematické vzdělávání je nejefektivnějším nástrojem vzdělávání pracovníků. V podstatě se jedná o neustále se opakující koloběh, který vychází z politiky a strategie vzdělávání. Cyklus se skládá ze čtyř částí (Dvořáková, 2007):

- Identifikace potřeb vzdělávání
- Plánování a rozpočtování
- Realizace
- Vyhodnocení vzdělávacích procesů

Celý cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání. Dokud není známo, v jaké oblasti je potřeba získat nové znalosti a dovednosti, jen stěží může být zahájen proces vzdělávání. Druhou fází je plánování a rozpočtování. Během této fáze se hlavně řeší, jakými zdroji bude vzdělávání financováno, ale také se odpovídá na otázky týkající se časového plánu vzdělávání, rozsahu vzdělávacích aktivit a výběru vhodné metody vzdělávání. Třetí fáze je fází realizace, tedy samotného aktu vzdělávání. Poslední fází je vyhodnocení vzdělávacích procesů. I když se jedná o poslední fázi celého cyklu, je neméně důležitá, protože má za úkol analyzovat, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů vzdělávání. Zjištěné nedostatky vzdělávání jsou zohledněny při další identifikaci potřeb a plánování vzdělávání. (Koubek, 2015)

2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj pracovníků vychází z vizí, poslání a cílů podniku. Také je zapotřebí brát v potaz strategii řízení a rozvoje lidského kapitálu. Analýzu potřeb vzdělávání můžeme charakterizovat jako zjišťování aktuálního stavu znalostí a dovedností

pracovníků organizace a následné porovnávání zjištěných údajů se stavem, který organizace požaduje. Výsledkem analýzy je přehled o mezerách ve výkonnosti, které je zapotřebí postupně odstraňovat, právě prostřednictvím vzdělávání. Kromě samotné analýzy a pojmenování nedostatků je také předložen návrh vzdělávacího programu, který má zjištěnou situaci napravit. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.2.2 Plánování a rozpočtování

S výsledky předchozí fáze se dále pracuje při plánování a rozpočtování vzdělávání. Zjištěná potřeba vzdělávání se porovnává se schopnostmi organizace tuto potřebu uspokojit. Velmi důležitou částí plánování je vhodný výběr metody vzdělávání, která může ovlivnit to, jak efektivní zvolený vzdělávací program bude. Pokud chceme vybrat optimální metodu, musíme nejdříve najít odpovědi na otázky (Dvořáková, 2007):

- Co bude obsahem vzdělávání?
- Kdo bude vzděláván?
- Jaká metoda vzdělávání bude nejlepší?
- Kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno?
- Jaká je časová náročnost vzdělávacího programu?
- Jaké jsou náklady na plánované vzdělávání?
- Jakými technikami bude analyzován přínos vzdělávacího programu?

2.2.3 Realizace

Fáze realizace v sobě nese celou řadu činností, mezi které například patří rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, se kterým jsou následně dojednány detaily vzdělávacího programu a uzavřeny smlouvy. Další úkolem je výběr lokace pro vzdělávání a zajištění studijních materiálů v dostatečném množství. Po výběru místa přichází na řadu otázka, jakými dopravními prostředky se pracovníci dopraví do místa určení a také zda bude potřeba jim zajistit ubytování. Poslední, ale velmi důležitou činností, je dostatečná komunikace s účastníky vzdělávacího programu. Je důležité, aby byla zajištěna výměna informací mezi administrátorem vzdělávacího programu a účastníky programu. Všechny uvedené činnosti se odehrávají ještě před samotným zahájením vzdělávacího programu. Nedílnou součástí fáze realizace je taky prezence účastníků, díky které má organizace přehled o tom, který pracovník se vzdělávacích aktivit účastní a který ne. Důležitá je i zpětná vazba od účastníků, kterou je možné získat

prostřednictvím hodnotících formulářů. Tyto formuláře jsou vyplňovány na samotném konci akce. Ke každému vzdělávacímu programu by měla být následně vytvořena hodnotící zpráva, která slouží jako kontrola stavu plnění vzdělávacího plánu a také může poskytnout informace o celkové finanční náročnosti vzdělávacího programu. (Dvořáková, 2007)

2.2.4 Vyhodnocení vzdělávacích procesů

Vzdělávání bohužel není jediný proces, který v podniku probíhá. Zařazení vzdělávacích aktivit a jejich přínos pro organizaci musí být podloženo fakty a čísly, jinak hrozí, že budou finanční zdroje přesunuty do jiných, než vzdělávacích procesů. Při vyhodnocování vzdělávacích programů je zde snaha o co nejpřesnější měření celkových přínosů a nákladů vzdělávacího programu. Podnikům zkrátka jde o to, aby zjistily, jaká je návratnost investice do vzdělání svých zaměstnanců, a proto tlak na vyhodnocení vzdělávacích programů roste. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.3 Motivace ke vzdělání

Motivace můžeme být definována jako komplexní soubor všech vnitřních a vnějších vlivů, které (Eger, 2005):

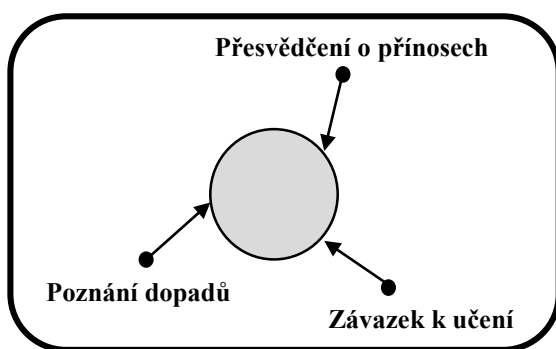
- vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání
- zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem
- řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků
- ovlivňují též způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu

V současné době, kdy se okolí podniku dynamicky mění, je více než kdy jindy důležité udržovat dovednosti a znalosti svých zaměstnanců na vysoké úrovni. Podniky by měly v ideálních případech disponovat systémem motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při sestavování takového systému je důležité brát v úvahu strategii podniku, cíle podnikového vzdělávání, respektovat potřeby zaměstnanců a také reagovat na celkovou situaci ve společnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.3.1 Cyklus motivace

Motivace ke vzdělávání a ke zvyšování vlastního potenciálu je významným aspektem celého vzdělávacího procesu. I motivace účastníka k učení má svůj cyklus, který má tři fáze a je znázorněn na obrázku níže (Vodák, Kucharčíková, 2011):

Obr. č. 3: Cyklus motivace



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Motivace účastníků ke vzdělávání se mění v závislosti na tom, v jaké fázi cyklu se nacházejí. U lidí, kteří nejsou k učení příliš motivováni, situace vyžaduje důkladně promyslet, jak tyto lidi v cyklu posouvat. Posunu lidí, kteří nejsou otevřeni možnosti dalšího rozvoje, může být dosaženo pomocí vedení diskuzí o případech, kdy mělo učení pozitivní dopad. Také může být demonstrován pozitivní přínos vzdělávání na různých článcích z odborné literatury, nebo může být do organizace přizván člověk, který se s pracovníky podělí o pozitivní zkušenosti a znalosti, které během svého vzdělávání získal. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.4 Formy vzdělávání

Forma vzdělávání je chápána jako druh procesu, při kterém dochází k získávání nových znalostí a dovedností. Existují dvě základní dělení forem vzdělávání. Prvním z nich je dělení na řízené a neřízené, druhým typem dělení můžeme formy rozdělit na pracovní a nepracovní. Kombinací těchto členění získáme šest možných forem vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- **Neformální vzdělávání** – Probíhá většinou pod dohledem interního školitele, nebo pracovníka s bohatými zkušenostmi, který zaměstnance učí osvojit si nové poznatky a dovednosti při plnění rutinních úkolů. Další úrovní neformálního vzdělávání je dobrovolné setkávání zaměstnanců za účelem výměny zkušeností. Tito

zaměstnanci spolu sdílejí stejné pracovní úkoly nebo profesní zájmy. Organizace jako taková přispívá pouze vytvářením vhodných podmínek k takovému vzdělávání.

- **Formální vzdělávání** – Zaměstnanci se vzdělávají mimo pracoviště, velmi často v různých školicích prostorách nebo sálech a školitelé mohou být jak interní, tak externí.
- **Institucionalizované** – Tato kategorie zahrnuje vzdělávání, které je součástí národního školského systému. Z pohledu zaměstnavatele se většinou jedná o úroveň středních a vysokých škol, může sem být však také zahrnuto vzdělávání na různých oborových institutech či vzdělávání formou různých cest a stáží.
- **Informální vzdělávání** – Jedná se o formu neřízeného vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti. Zaměstnanec se musí učit permanentně, aby dokázal zvládat požadavky svého okolí. Zaměstnavatel zároveň předpokládá, že jeho zaměstnanec bude mít proaktivní přístup ke vzdělávání.
- **Interpersonální vzdělávání** – Tato forma vzdělávání je neřízená a odehrává se mimo výkon práce na pracovišti. Při této formě vzdělávání pracovník přijímá informace i z jiných procesů než je vzdělávání či práce.
- **Celoživotní sebevzdělávání** – Jde o neřízené vzdělávání, které je vykonáváno mimo areál zaměstnavatele. Pokud se chce člověk dobře uplatnit na současném trhu práce, nezbyvá mu nic jiného, než do jisté míry převzít zodpovědnost za svůj osobní rozvoj. Vzdělávání je zkrátka nekonečným procesem, které provází člověka v průběhu celého života.

2.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozděluje Dvořáková ve své publikaci do třech kategorií. První z nich jsou vzdělávací metody, které se realizují přímo na pracovišti. Druhým typem vzdělávacích metod jsou ty, které se naopak uskutečňují mimo pracoviště. Posledním typem jsou metody vzdělávání, které se realizují na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. (Dvořáková, 2007)

2.5.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

- **Instruktaž při výkonu práce** - Pomocí této metody jsou zapracováváni noví, či méně zkušení zaměstnanci, kteří budou vykonávat ne příliš složitou práci. Zaměstnanec se učí pomocí pozorování a napodobování školitele, přičemž si osvojuje postupy, které následně uplatňuje při řešení vlastních úkolů. Mezi

hlavní výhody této metody patří rychlost a prohlubování vztahu mezi školitelem a nováčkem. (Dvořáková, 2007)

- **Asistování** - Ke zkušenému zaměstnanci je přidělen nováček, který se od zaměstnance jednak učí, ale postupem času se z něj stává asistent zaměstnance a plní některé dílčí úkoly. Nováček se postupně zdokonaluje až do okamžiku, kdy se z něho stává plnohodnotný zaměstnanec. (Dvořáková, 2007)
- **Rotace práce** - Princip této metody spočívá v komplexnějším pochopení vykonávané práce. Vzdělávaný pracovník se po určitém časovém intervalu stráveném na jednom úseku přesouvá na další úsek pracoviště, kde si osvojuje jiné dovednosti. Využití této metody je vhodné zejména při zaškolování vedoucích pracovníků, kteří by měli vědět, co obnáší práce v jednotlivých částech pracoviště. (Koubek, 2015)
- **Coaching, mentoring a counselling** – Všechny tyto metody jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanec vykonává práci dlouhodobě pod vedením školitele (kouče) a průběžně získává schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj rozvoj, a také mu pomáhají zvládat zadané úkoly. Mentoring je specifický tím, že si zaměstnanec svého školitele (mentora) vybírá sám a obsah vzdělávání se spíše zaměřuje na rozvoj potenciálu zaměstnance. Counselling staví školitele a školeného na stejnou úroveň, tato metoda je založena spíše na principu konzultací a vzájemného ovlivňování. Hlavní výhodou u všech tří zmíněných metod je skutečnost, že se zaměstnanec musí aktivně zapojovat do procesu vzdělávání. Jako nedostatek může být vnímána časová náročnost či vysoké zatížení školitele. (Dvořáková, 2007)

2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** – Tato metoda vzdělávání je často využívána při předávání faktických informací či teoretických znalostí velkému počtu posluchačů. Mezi výhody přednášek patří rychlost přenosu informací. Nevýhodou této metody je jednostranný tok informací a téměř žádná zpětná vazba od posluchačů. (Koubek, 2015)
- **Demonstrování** – Jedná se o metodu vzdělávání, která je velmi názorná a odehrává se nejčastěji ve výukových dílnách nebo ve vývojových pracovištích.

Tato metoda využívá audiovizuální techniku, počítače či různé trenažéry. Přínosem demonstrování je to, že se zaměřuje na uplatnění teoretických znalostí v praxi. Nevýhodou je, že navozené podmínky na speciální výukových pracovištích se mohou lišit od reálných situací. (Koubek, 2015)

- **Workshop a případové studie** – Účastníkům této vzdělávací metody je přednesen problém, či nějaká situace, kterou je zapotřebí vyřešit v určitém časovém limitu. Případové studie zpravidla připouštějí více možných řešení, což nutí účastníky argumentovat, proč zvolili daný postup. Metoda je využívána při vzdělávání manažerů, nebo tvůrčích zaměstnanců. Druh workshopu, který se soustředí na podporu kreativního myšlení, se nazývá brainstorming. (Dvořáková, 2007)
- **Simulace** – Princip této metody spočívá v modelové situaci, která se ovšem přibližuje realitě. Zaměstnanci postupují podle předem připraveného scénáře a jsou pro ně připraveny úkoly, které musí zvládnout v určitém časovém limitu. Simulace je často využívána při nácviku komunikačních, argumentačních a rozhodovacích dovedností. (Dvořáková, 2007)
- **Hraní rolí** – Tato metoda se zaměřuje na rozvoj praktických schopností zaměstnanců, od kterých se vyžaduje vlastní aktivita a samostatnost s důrazem na jistou dávku dramatičnosti. Zaměstnanci představují určité role, jejichž prostřednictvím prožívají různé situace z oblasti mezilidských vztahů. Scénář situací jim může přenechávat jistý prostor pro vlastní dotvoření role. Je zde kladen důraz na autenticitu a na osvojení si osobnostních charakteristik. Tato metoda zpravidla slouží k rozvoji vedoucích pracovníků. (Koubek, 2015)
- **Assessment centre** – Účastník je konfrontován s modelovou situací nebo případovou studií, která představuje standardní pracovní úkoly. Tyto úkoly jsou účastníkům zadávány v různých časových intervalech. Díky nahodilosti a rozdílné složitosti úkolů jsou účastníci vystavováni proměnlivým stresovým situacím, při kterých jsou pozorováni a je sledováno jejich jednání a pracovní výkon. Výsledky účastníků jsou porovnávány s optimálním řešením úkolů a v poslední fázi dochází k hodnotícím rozhovorům s hodnotiteli. Jedná se o velmi efektivní metodu vzdělávání, která je ovšem velmi nákladná. (Dvořáková, 2007)

- **Outdoor training** – Jedná se o metodu vzdělávání, která využívá pohybové a sportovní aktivity jako nástroj k učení. Často se tato metoda uplatňuje při vzdělávání manažerů, kteří si během ní mohou osvojit základní manažerské dovednosti jako je například hledání optimálního řešení, umění komunikovat, ale také spolupracovat s ostatními pracovníky v týmu. Jak název napovídá, outdoor training se odehrává hlavně venku v přírodě, nebo na různých sportovištích. Jedná se o zábavu rozvoje dovedností pracovníků, která mimo jiné stmeluje pracovní kolektiv. Mezi nevýhody patří časová náročnost na přípravu a také ostych některých pracovníků hrát hry se svými kolegy. (Koubek, 2015)

2.5.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

- **Pracovní porady** – Pracovní porady také patří mezi metodu vzdělávání, protože při nich dochází k výměně zkušeností zaměstnanců. Jsou při nich projednávány různé problémy, se kterými se zaměstnanci během práce potýkají a mohou se do nich zapojit i jindy neaktivní zaměstnanci či nováčci. (Dvořáková, 2007)
- **Poradenství** – Tato metoda je určena zejména zaměstnancům ve vedoucích pozicích. Tito zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji. Mezi hlavní rizika této metody patří pasivní přístup ze strany vedoucích pracovníků, ale také přejímání již hotových řešení bez zapojení vlastních nápadů. (Dvořáková, 2007)
- **Action learning** – Metoda Action learning vychází z principů učící se organizace. Na rozdíl od všech ostatních metod, se tato metoda zaměřuje na soustavné učení se při řešení rutinních problémů s využitím rad a poznámek spolupracovníků na stejné pozici, nadřízených, ale i obchodních partnerů. Při využití této metody jde hlavně o osvojení si dovednosti řešit doposud neznámé situace. (Dvořáková, 2007)
- **Trainee programs** – Jedná se o program odborné přípravy nadějných zaměstnanců a je určen hlavně čerstvým absolventům. Tato metoda má za cíl objevit jejich silné a slabé stránky. Firma má tak možnost vyvarovat se nevhodnému obsazení pozice nesprávným pracovníkem. (Dvořáková, 2007)
- **Samostudium** – Jedná se o metodu, kterou využívají spíše starší a zkušenější zaměstnanci, kteří mají dostatek motivace k prohlubování a získávání další znalostí a dovedností. Samostudium si nevyžaduje osobní účast tak, jako tradiční formy studia. Zaměstnanec musí být přítomný pouze při samotném ukončení

vzdělávacího procesu na předem stanoveném místě a v předem domluvený čas. (Dvořáková, 2007)

- **E-learning** – Tato forma vzdělávání na rozdíl od předchozích probíhá elektronicky a využívá počítače a počítačové technologie jako nástroje ke vzdělávání. Podniky, které tuto metodu využívají, zakládají vzdělávací portály, ke kterým mají zaměstnanci přístup a na které jsou ukládány učební materiály, které se zabývají určitou problematikou. E-learning má své výhody a nevýhody. Mezi hlavní přínosy zavedení e-learningu patří jednoduchá a rychlá distribuce vzdělávacích materiálů, flexibilita (umožňuje vzdělávání v libovolném čase a místě), ale také snadné monitorování pokroku účastníků. Mezi nevýhody patří například vysoké pořizovací náklady pro podnik, závislost na technologiích a s tím související technické problémy. (Egerová, 2012)

2.6 Vyhodnocování vzdělávání

Efektivnost vzdělávacích aktivit se dá měřit až výsledky, které má vzdělávání v podniku přinést. Samotné zařazení vzdělávacích aktivit do činností v podniku neprozrazuje nic o tom, jaký přínos pro zaměstnance, či celou organizaci vzdělávání má. (Dvořáková, 2007).

Vyhodnocování je neodmyslitelnou součástí vzdělávacích aktivit. Cílem je určit, do jaké míry splnilo zařazení vzdělávací aktivity požadovaný účel. Efektivně vyhodnocovat proces vzdělávání umožňuje Kirkpatrickův čtyřstupňový model měření, který rozděluje vyhodnocování vzdělávání do těchto úrovní (Armstrong 2015):

- **1. úroveň, vyhodnocování reakcí** – Na této úrovni se zjišťuje, jak na vzdělávání reagují jeho účastníci. V podstatě se jedná o odpověď na otázky, zda se účastníkům vzdělávání líbila určitá vzdělávací aktivita, či zda pro ně měla přínos. Kirkpatrick tvrdil, že každý vzdělávací program by měl být evaluován alespoň na této úrovni, protože zjištěné výsledky mohou pomoci ke zlepšení kvality vzdělávacího programu.
- **2. úroveň, vyhodnocování poznatků** – Ve druhé úrovni je kladen důraz na zjištění, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání. Cílem je zjistit, kolik znalostí si účastníci vzdělávání osvojili, v čem se zlepšili, a jak moc se změnil postoje v dané problematice po absolvování vzdělávací aktivity. K vyhodnocení by mělo docházet za využití testů ideálně před zahájením a po skončení vzdělávací

aktivity. Nemusí se nutně jednat o písemný test, možná je také forma ústního přezkoušení či ukázka práce.

- **3. úroveň, - vyhodnocování chování** – Na třetí úrovni se vyhodnocuje, jak moc se změnilo chování pracovníků směrem k požadovanému stavu po absolvování vzdělávací aktivity a po svém návratu na pracovní pozici. Cílem je zjistit, jak moc došlo k aplikování získaných znalostí v praktických situacích. Nejčastěji se zde aplikují strukturované rozhovory s jednotlivými účastníky vzdělávací aktivity.
- **4. úroveň, - vyhodnocování výsledků** – Na poslední čtvrté úrovni se zkoumají přínosy vzdělávání v podniku v porovnání s náklady na vzdělávání. Nejsou zde zkoumány přínosy, které mělo zavedení vzdělávacích aktivit pro jednotlivé účastníky, ale pozornost se přesouvá k přínosům pro celý podnik. Tyto přínosy by se měly dát kvantifikovat, každopádně prokázat jejich míru nemusí být vždy tak jednoduché.

2.7 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou částí personální práce podniků. Díky prohlubování a získávání znalostí a dovedností pracovníků zvyšují podniky svou konkurenceschopnost. Cílem vzdělávání by měla být snaha o zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných a schopných pracovníků. Některé publikace uvádí, že cíle vzdělávání by měly být SMART. Pokud podniky chtějí efektivně vzdělávat své zaměstnance, měly by využívat systematický přístup ke vzdělávání. Dalším bodem, který by neměly podniky v souvislosti se vzděláváním přehlížet je motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, která se může u různých zaměstnanců lišit, stejně jako oblíbenost některých vzdělávacích metod a forem. Co vyhovuje jednomu, zkrátka nemusí vyhovovat druhému. Charakteristika různých typů vzdělávacích metod je součástí předchozího textu. Po ukončení vzdělávacích programů by mělo docházet k jejich vyhodnocování. Problematikou vyhodnocování vzdělávání se zabývá Kirkpatrickův čtyřstupňový model, o kterém bude zmínka i v dalších kapitolách této práce.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Základní údaje

Název společnosti:	REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.
Sídlo:	Kodaňská 1441/46, Vršovice, 101 00 Praha 10
IČO:	29132886
Den zápisu do OR:	11. prosince 2012
Telefonní spojení:	734 222 111
E-mailové spojení:	info@reality11.cz
Webové stránky společnosti:	www.reality11.cz
Jednatel společnosti:	Michaela Čechová

Obr. č. 4: Logo společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.



Zdroj: REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s

3.2 Předmět činnosti

REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s. je franchisová společnost, která poskytuje svým franchisantům ucelenou koncepci realitní kanceláře. Franchisanti společnosti provozují po celé České republice pobočky realitních kanceláří se zkráceným označením „Reality11“, ve kterých poskytují svým klientům kompletní realitní servis.

3.3 Služby poskytované pobočkovou sítí

Hlavní činností franchisových poboček společnosti je zprostředkování prodeje a pronájmu nemovitostí. Na prodej nemovitostí je však navázána celá řada doplňkových služeb, které realitní kanceláře poskytují svým klientům. Společnost je tak schopná klientům poskytnout nejen odborné rady při koupi nemovitosti, ale také zajistit

financování koupě nemovitosti. Dále společnost pro své klienty zajišťuje například průkazy energetické náročnosti budov, znalecké posudky nebo tržní odhady. Některé z doplňkových služeb společnost zajišťuje sama, u některých využívá outsourcing.

3.4 Vývoj společnosti

Vzhledem k datu zápisu do obchodního rejstříku je zřejmé, že nemůže být hovořeno o dlouholetém působení na českém trhu. Společnost vykonává svou činnost po dobu čtyř let a i přes relativně krátké časové období si prošla dynamickým vývojem.

První pobočka byla otevřena v Plzni začátkem roku 2013. Tuto pobočku otevřel pan Pavel Dobeš, který se prodeji nemovitostí věnoval již deset let a byl schopný dát dohromady tým, který se převážně skládal ze zkušených realitních makléřů. Panu Dobešovi se líbila koncepce realitní kanceláře, kterou mu představila společnost REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s. Přesvědčil ho nejen samotný koncept, ale také lidé, kteří za společností REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s. stojí. Pobočka v Plzni v té době plnila také funkci centrály celé společnosti a během jejího provozu byl postupně zdokonalován interní systém společnosti a také docházelo k postupnému ladění zprostředkovatelských smluv, které jsou uzavírány s klienty. Pět měsíců po otevření pobočky v Plzni následovalo otevření pobočky v Brně a Mariánských Lázních. Posléze se funkce centrály přesunula z Plzně do Prahy, kde současně s tím vznikla další pobočka. Po prvním roce provozu měla společnost REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s. uzavřených 6 franchisových smluv, na základě kterých došlo k otevření šesti poboček v zemi. V únoru roku 2014 uzavřela společnost strategické partnerství s Realitní komorou České republiky, která má za cíl sdružovat kvalitní členy realitního trhu a následně podporovat jejich rozvoj a kvalifikaci.

V současné době má společnost 29 franchisových poboček. Velikost jednotlivých poboček se však liší, a proto je společnost dělí do třech kategorií na malé, střední a velké. Bez ohledu na velikost je součástí každé pobočky:

- manažer pobočky
- asistentka pobočky
- realitní makléř

Jako rozhodující kritérium pro klasifikaci poboček je zvolen počet realitních makléřů. Klasifikace je tedy následující:

- malé pobočky - počet realitních makléřů 1 až 5
- střední pobočky - počet realitních makléřů 6 až 10
- velké pobočky - počet realitních makléřů 10 až 15

Podle této klasifikace následující tabulka zobrazuje vývoj pobočkové sítě v čase:

Tab. č. 2: Vývoj pobočkové sítě v čase

	Malé pobočky	Střední pobočky	Velké pobočky
2013	2	3	1
2014	7	11	3
2015	11	14	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Z tabulky (Tab. č. 2) vyplývá, že společnost má největší zastoupení středně velikých poboček, za kterými následují malé pobočky. Pouze čtyři pobočky společnosti můžeme označit za velké. Klasifikace jednotlivých poboček se v průběhu roku může měnit v závislosti na aktuálním počtu realitních makléřů.

4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

4.1 PESTLE analýza

Metoda, která nám umožní popsat makroprostředí společnosti, se nazývá PEST analýza. Zkoumá politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické odvětví. Název této analýzy tedy vznikl složeninou prvních písmen zmíněných oblastí. S postupem času se začalo makroprostředí rozšiřovat o další odvětví. Od politického prostředí se oddělilo legislativní prostředí a také přibyl faktor zohledňující životní prostředí. Z PEST analýzy se tedy stala analýza PESTLE, někdy označovaná jako PESTEL analýza. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

4.1.1 Politické faktory

V České republice je v současnosti stabilní politická situace. Na rozdíl od předchozích vlád má současná vládnoucí koalice pohodlnou většinu sto jedenácti křesel. Jednou z priorit této vlády je sociální politika. Mezi opatření, které současná vláda zavedla, patří (Vláda České republiky, 2016):

- Valorizace důchodů
- Zvýšení minimální mzdy ve veřejném sektoru
- Zrušení regulačních poplatků ve zdravotnictví

Zmíněná opatření vítají zejména domácnosti, kterým tak v rodinném rozpočtu zůstává více finančních prostředků. Tyto finanční prostředky pak mohou domácnosti využít při rekonstrukci nebo koupi nemovitostí. Podniky vláda ovlivnila spíše negativně. Mezi opatření, která vláda v souvislosti s podnikatelskou sférou zavedla, patří:

- Povinnost kontrolních hlášení o DPH
- Elektronická evidence tržeb
- Schválení věcného záměru zákona, který by měl regulovat realitní zprostředkovatele

Z výše zmíněných opatření se společnosti nejvíce dotýká schválení věcného záměru, který by měl regulovat počet realitních makléřů.

4.1.2 Legislativní faktory

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, realitní činnost je v České republice z hlediska živnostenského zákona klasifikovaná jako živnost volná, což znamená,

že k jejímu získání není potřeba prokazovat odbornou způsobilost. Vzniká zde tedy prostor pro nespokojenost klientů realitních kanceláří, kteří se mohou často potýkat s neprofesionálním a neodborným jednáním realitních makléřů. V Případě vázané živnosti musí být prokázána odborná a osobnostní způsobilost. Prozatím není jasné, jakým způsobem by se tato způsobilost testovala, každopádně chystaná legislativní úprava by zásadně snížila počet realitních makléřů. (Vláda České republiky, 2016)

4.1.3 Ekonomické faktory

Příznivé ekonomické podmínky ovlivňují zejména stavební průmysl a domácnosti, které se rozhodují, zda budou své úspory šetřit či investovat. Za pozitivním vnímáním ekonomiky stojí příznivý vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů, mezi které patří hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, míra inflace a platební bilance.

- **HDP** – Podle českého statistického úřadu HDP za rok 2015 vzrostlo o 4,3 % oproti předchozímu roku. Jde o nejvyšší meziroční růst za posledních osm let. (Český statistický úřad, 2016)
- **Nezaměstnanost** – Podle zprávy, kterou zveřejnil Úřad práce České republiky začátkem března 2016 je v České republice nejvíce volných pracovních míst od roku 2008. Nezaměstnanost v únoru roku 2016 klesla na hodnotu 6,3%. (Úřad práce České republiky, 2016)
- **Inflace** - Průměrná míra inflace za rok 2015 byla 0,3 %. Jedná se o nejnižší naměřenou hodnotu od roku 2003. Nízká inflace je převážně dána hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku. (Český statistický úřad, 2016)
- **Platební bilance** – Tento ukazatel zachycuje souhrn veškerých ekonomických transakcí české ekonomiky se zahraničím. Podle ČNB se po roce 2015 ocitl běžný účet platební bilance v přebytku 75 miliard. Jedná se o druhý rok od vzniku České republiky, kdy se tento ukazatel nachází v plusových hodnotách. (České národní banka, 2016)

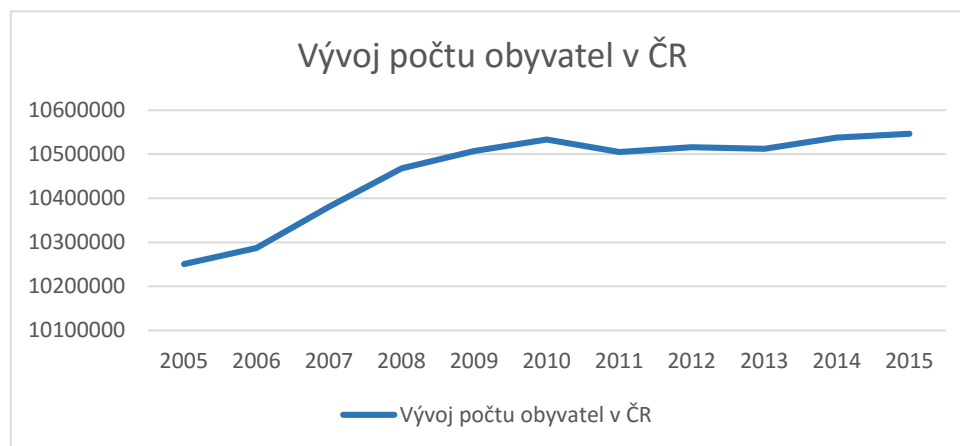
Jeden z největších vlivů na realitní trh mají bezesporu nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů. Vlastní bydlení se tak stává dostupné pro velkou část společnosti. Průměrná

úroková sazba hypoték se v lednu roku 2016 pohybovala kolem 2,06 %. (České národní banka, 2016)

4.1.4 Sociálně - demografické faktory

Čím více obyvatel má Česká republika, tím větší je poptávka po bydlení v jednotlivých regionech. Vývoj počtu obyvatel zachycuje následující graf:

Obr. č. 5: Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2005 až 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z Českého statistického úřadu, 2015

Z obrázku (Obr. č. 5) je patrné, že za poslední roky nedošlo k žádné populační explozi. K 30. září 2015 měla Česká republika 10 546 120 obyvatel. Podle prognóz ministerstva financí by měl počet obyvatel České republiky v příštích letech narůstat. Existují tři varianty vývoje počtu obyvatel, přičemž ta nejméně optimistická hovoří o tom, že v horizontu příštích čtyř let, tedy v roce 2020, by měla Česká republika mít 10 666 071 obyvatel.

4.1.5 Technologické faktory

Tyto faktory ovlivňují realitní trh jen zprostředkovaně. Existují nové trendy ve stavebnictví, hlavně v oblasti ekologických staveb. Pobočky společnosti mají často navázanou spolupráci se stavebními firmami, aby dokázaly uspokojit i poptávku klientů, kteří se rozhodnou své bydlení řešit novostavbou.

Druhý technologický faktor souvisí s IT oddělením společnosti a interním elektronickým systémem „R-list“, který společnost vyvinula pro vlastní potřebu správy jednotlivých zakázek celé realitní sítě. Vzhledem k současnému trendu vývoje vlastních mobilních aplikací společnost zvažuje vývoj aplikace „R-list“ pro mobilní zařízení.

4.1.6 Ekologické faktory

Ekologickými faktory jsou například klimatické změny a různé přírodní vlivy. Tyto faktory společnost prakticky neovlivňuje. Dopadají spíše okrajově na stavební firmy, se kterými společnost spolupracuje.

4.1.7 Zhodnocení PESTLE analýzy

Z analýzy vyplývá, že převládají pozitivní faktory nad těmi negativními. Současná politická situace je stabilní a vláda zavedla řadu sociálních opatření. Domácnosti investují do nemovitostí své finanční prostředky. Nabádá je k tomu růst české ekonomiky a hlavně nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů. V následujících letech by mělo docházet podle prognóz ke zvyšování počtu obyvatel, s čímž bude souviset i potřeba řešit bytovou situaci obyvatel. Technologické a ekologické faktory společnost přímo neovlivňují, ale IT oddělení společnosti se snaží využít dostupné prostředky, které současné technologie nabízí. Hlavní úskalí lze pozorovat v chystané legislativní úpravě realitní činnosti. Prozatím není známo, co si pod odbornou způsobilostí představit a kdo bude o způsobilosti realitních makléřů rozhodovat.

5 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ

5.1 Porterův model pěti sil

Analýzou odvětví a jeho rizik se zabývá Porterův model pěti sil. Podstatou této metody je prognózování chování subjektů a objektů, které mohou mít na zvolené odvětví vliv. Model zohledňuje tyto prvky (Managementmania, 2016):

- Stávající konkurence
- Potenciální konkurence
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Substituty

5.1.1 Stávající konkurence

V oboru realitní činnosti panuje vysoká konkurence. Podle managementu společnosti na území České republiky působí přes deset tisíc realitních kanceláří. Jsou mezi nimi započítané realitní kanceláře, které jsou jednak součástí větších realitních sítí, ale také menší samostatné realitní kanceláře, které společnost nebere vždy jako konkurenci. Svým způsobem se může jednat o potenciální novou pobočku společnosti. Mezi největší konkurenty společnosti patří velké realitní sítě, kterými jsou:

Tab. č. 3: Největší konkurenti společnosti

název	počet poboček	počet nabídek nemovitostí
M & M reality holding	120	18393
RE/MAX Česká republika	118	6682
Dumrealit.cz	34	3903
NEXT REALITY	35	3577
Realitní kancelář Reality IQ	34	2 395
Realitní společnost České spořitelny	37	1553
Reality 11	29	1086

Zdroj: Vlastní zpracování dle realitního portálu Sreality.cz, 2016

5.1.2 Potenciální konkurence

5.1.2.1 Samostatné realitní kanceláře

Vstup nových samostatných realitních kanceláří nevyžaduje překonávání obtížných bariér. Jak již bylo řečeno, v současné době je realitní činnost řazena mezi volné živnosti, a tak není potřebné žádné speciální vzdělání pro vykonávání práce realitního makléře. Počáteční kapitálová náročnost na zřízení realitní kanceláře není příliš vysoká v porovnání s kapitálem, který je zapotřebí při zakládání výrobních podniků.

5.1.2.2 Realitní sítě

Vstup nových realitních sítí je už podstatně náročnější. Každá realitní síť v České republice disponuje svou centrálou a náklady na zřízení takové centrály jsou podstatně vyšší než náklady na založení samostatné realitní kanceláře. Pokud má realitní síť pracovat efektivně, neobejde se bez interního informačního systému, jehož pořízení také vyžaduje nemalé finanční prostředky.

5.1.3 Dodavatelé

Na realitní činnost jsou navázané služby, které vyžadují spolupráci s dalšími články realitního obchodu. Mezi dodavatele společnosti patří:

- internetové inzertní portály
- advokátní kanceláře
- odhadci nemovitostí
- výrobci propagačních materiálů

5.1.3.1 Internetové inzertní portály

Společnost inzeruje své nemovitosti zhruba na padesáti největších inzertních portálech v České republice. Nejvýznamnějším z nich je internetový portál Sreality.cz, který také určuje, jak správně má inzerce nemovitosti vypadat. Jeho vyjednávací síla je největší ze všech realitních portálů, se kterými společnost spolupracuje. Portál má stanovená pravidla týkající se podoby inzerátu, jejichž porušení znamená pro realitní kanceláře jednak stáhnutí nabízené nemovitosti z inzerce, ale také hrozbu smluvní pokuty. Požadavky na podobu inzerce mají jednotlivé inzertní portály rozdílné, což někdy komplikuje práci hlavně asistentkám poboček, které nabídky kontrolují v interním informačním systému společnosti tak, aby odpovídaly pravidlům inzertních portálů.

5.1.3.2 Advokátní kanceláře

Společnost nemá vytvořené vlastní právní oddělení, které by se staralo o návrhy kupních smluv a dalších dokumentů, které jsou potřebné pro zajištění realitního obchodu. Spolupráce s advokátními kancelářemi je tak přenesena na jednotlivé pobočky v síti. Každá pobočka spolupracuje s advokátní kanceláří v místě svého působení. Vzhledem k velké konkurenci, která panuje mezi advokátními kancelářemi, nemá tento dodavatel významné postavení a nepředstavuje pro pobočky významnou hrozbu.

5.1.3.3 Odhadci nemovitostí

Zde platí obdobná situace jako u advokátních kanceláří. Jedna pobočka by nedokázala dostatečně vytižit vlastního odhadce, a tak v případě potřeby zajištění znaleckých posudků nemovitosti pobočky volí externí spolupráci s odhadci.

5.1.3.4 Výrobci propagačních materiálů

V minulosti společnost vystřídala řadu výrobců, které společnosti dodávali například psací potřeby s logem společnosti, papírové bloky nebo třeba propagační letáky. V současné době společnost zúžila seznam dodavatelů těchto materiálů na:

- **Reda** - dodavatel psacích potřeb, kancelářských potřeb a dárkových předmětů
- **Autofolie Praha** - výrobce celopolepů na automobily členů společnosti
- **Typos** - tiskárna, která zajišťuje tisk propagačních materiálů společnosti.

5.1.4 Zákazníci

Vzhledem k tomu, že se společnost věnuje zprostředkování prodeje nemovitostí, klienti společnosti jsou jak prodávající, tak i lidé, kteří se rozhodli danou nemovitost koupit. Současná situace na trhu s nemovitostmi nenapovídá, že by měl nastat úbytek klientů.

5.1.5 Substituty

V prostředí českého internetu existuje celá řada portálů, s jejichž pomocí mají lidé možnost nabídnout svou nemovitost k prodeji. Tyto realitní severity však nezajišťují právní servis ani ostatní služby, které s realitním obchodem souvisejí. Sežene-li si prodávající vlastního kupce, zpravidla se obrací na advokátní kancelář, která se postará o právní úkony související s prodejem nemovitosti. Z toho vyplývá, že kombinací různých služeb můžeme hovořit o substitutu činnosti realitních kanceláří. V praxi nastávají dva stavy, buď se lidé rozhodnou prodat svou nemovitost prostřednictvím komplexních služeb

realitní kanceláře, nebo se rozhodnou nemovitost prodávat sami za využití dílčích služeb souvisejících s realitním obchodem.

5.1.6 Zhodnocení analýzy mezoprostředí

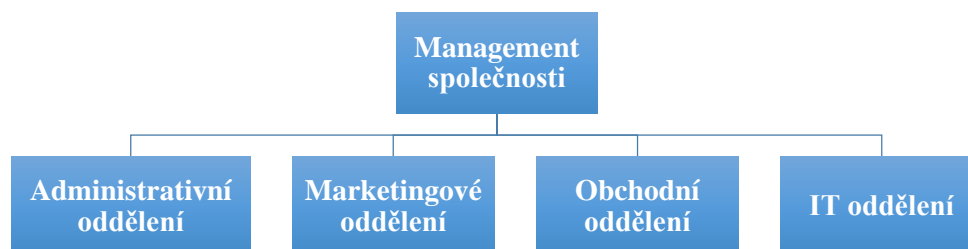
Z analýzy mezoprostředí vyplývá, že vstup nových samostatných realitních kanceláří do odvětví je podstatně jednodušší, než vstup celých realitních sítí. Významným dodavatelem společnosti je realitní portál Sreality.cz, který díky svému postavení určuje, jak má vypadat internetová prezentace nemovitostí. Jednotlivé pobočky v síti pak spolupracují s řadou advokátních kanceláří a odhadců nemovitostí, jejichž vyjednávací síla není tak velká, vzhledem k vysoké konkurenci v jejich oborech. Poskládáním dílčích služeb, které nabízejí různé subjekty v souvislosti s prodejem nemovitostí lze hovořit o tom, že služby realitních kanceláří mají substituty. Klienti však často volí cestu zajištění komplexních služeb souvisejících s prodejem nemovitostí, které nabízejí realitní kanceláře.

6 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

6.1 Organizační struktura

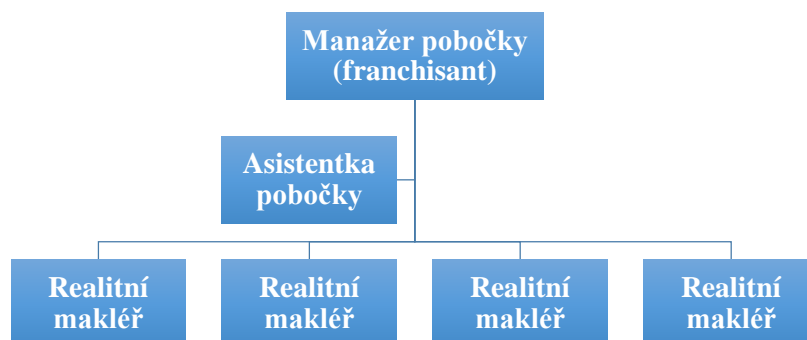
Zjednodušeně by se dala organizační struktura společnosti rozdělit pouze na centrálu a jednotlivé pobočky. Přičemž centrála poskytuje administrativní, marketingovou a IT podporu jednotlivým pobočkám v síti. Součástí centrály je také obchodní oddělení, které má na starost prodej franchisových licencí tzv. obchodní oddělení. Jednotlivé pobočky společnosti mají svou vlastní organizační strukturu, na jejímž vrcholu je manažer pobočky (franchisant), následuje asistentka pobočky a posledním článkem jsou realitní makléři. (interní dokumenty společnosti, 2016)

Obr. č. 6: Organizační struktura centrály



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Obr. č. 7: Organizační struktura pobočky



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Pobočky se zpovídají centrále, zejména administrativnímu oddělení, které má za úkol spravovat stávající franchisanty, monitorovat jejich činnost a vytváří hodnotící zprávy o fungování jednotlivých poboček. Tyto zprávy jsou následně projednávány na pravidelných poradách managementu.

6.2 Pracovníci společnosti

Na úrovni pobočkové sítě má společnost 255 pracovníků, přičemž 197 z nich zastává pozici realitního makléře, 29 pozici asistentky pobočky a 29 pozici manažer pobočky. Pražská centrála má přibližně 25 členů, z toho 5 z nich tvoří management včetně s ředitelem společnosti a zbývajících 20 pracovníků je rozděleno mezi jednotlivá oddělení centrály. (interní dokumenty společnosti, 2016)

6.2.1 Nábor nových pracovníků

Personální činnost ve společnosti je do značné míry přenesena na manažery jednotlivých poboček, protože je v jejich kompetenci přijímání nových makléřů a asistentek. Pracovníků na pozici realitního makléře je ve společnosti nejvíce a představují základní pracovní sílu společnosti. Z rozhovoru s manažerem plzeňské pobočky, panem Pavlem Dobešem vyplynulo, že v realitní branži, zejména na pozici realitního makléře panuje vysoká fluktuace pracovníků. Mezi faktory, které se na této skutečnosti podílejí, jsou:

- **Nestálá finanční odměna** – odměna realitního makléře je závislá na počtu zrealizovaných obchodů.
- **Vysoká konkurence v oboru**
- **Flexibilní pracovní doba** – na první pohled by se mohlo jednat o výhodu, každopádně ze zkušeností pana Dobeše vyplývá, že volná pracovní doba zkrátka není vhodná pro každého.

6.2.1.1 Kritéria pro výběr pracovníků na pozici realitního makléře

Mezi kritéria, které musí uchazeč splňovat, žádá-li o pozici realitního makléře ve společnosti, patří:

- minimální věk 20 let
- trestní bezúhonnost
- dokončené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou
- uživatelská znalost práce s PC

Tyto požadavky jsou zakotveny v interních dokumentech společnosti. Každý manažer pobočky má právo k výše zmíněným požadavkům přidat i své vlastní.

6.3 Základní ukazatele hospodaření společnosti

6.3.1 Rentabilita

Jedním z finančních ukazatelů, který slouží ke zhodnocení hospodaření podniku, patří ukazatel rentability. S pomocí rentability je možné zjistit, jak se vložený kapitál zúročil za dané časové období, ale také zda je pro podnik výhodnější využívat vlastní nebo cizí kapitál. Základním parametrem, který slouží k posouzení efektivnosti podniku je rentabilita vlastního kapitálu, která říká, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Další ukazatelem je rentabilita aktiv, která poměruje zisk podniku, bez ohledu na způsob financování. Rentabilita tržeb je ukazatel, který vyjadřuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Pro výpočet rentability tržeb společnost neposkytla potřebné údaje (Synek, Kislingerová, 2010).

Tab. č. 4: Rentabilita společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.

Finanční ukazatel	Rok	
	2013	2014
Rentabilita vlastního kapitálu	19,35%	16,22%
Rentabilita aktiv	8,21%	9,16%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Ministerstvo průmyslu a obchodu pravidelně zveřejňuje finanční analýzu podnikové sféry, která zachycuje průměrné hodnoty finančních ukazatelů v různých podnikatelských odvětvích. Následující tabulka zobrazuje průměrné hodnoty rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv naměřené v realitní činnosti. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

Tab. č. 5: Oborové hodnoty rentability pro realitní činnost

Finanční ukazatel	Rok	
	2013	2014
Rentabilita vlastního kapitálu	24,42%	20,49%
Rentabilita aktiv	6,79%	7,67%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, 2016

Z porovnání hodnot ukazatelů naměřených ve společnosti a průměrných hodnot ukazatelů pro realitní činnost vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu společnosti je v roce 2013 nižší, než průměrná hodnota v odvětví. To samé platí i pro rok 2014. Vývoj rentability vlastního kapitálu však kopíruje trend poklesu, který vyplývá z průměrných hodnot. Rentabilita aktiv je u společnosti v roce 2013 naopak vyšší, než jsou průměrné hodnoty pro daný rok. Vývoj tohoto ukazatele kopíruje meziroční nárůst, srovnatelný s průměrnými hodnotami. (interní dokumenty společnosti, 2016)

6.3.2 Likvidita

Likvidita znázorňuje aktuální schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům tak, aby byly všechny uhrazeny včas a v plné výši. K finanční analýze podniku slouží nejčastěji tři typy likvidity, kterými jsou (Valach, 1997):

- Běžná likvidita – doporučená hodnota 1,5 až 2,5
- Pohotová likvidita – doporučená hodnota 1 až 1,5
- Okamžitá likvidita – doporučená hodnota 0,2 až 0,5

Tab. č. 6: Likvidita společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.

Finanční ukazatel	Rok	
	2013	2014
Běžná likvidita	0,86	1,24
Pohotová likvidita	0,66	0,81
Okamžitá likvidita	0,37	0,55

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Běžná likvidita je ve společnosti výrazně nižší, než jsou doporučené hodnoty. Tato situace může nastat v podnicích, které se zabývají poskytováním služeb, protože nedisponují vysokými stavy zásob, které by se daly zpeněžit. Z toho důvodu se také běžná likvidita příliš neliší od pohotové likvidity. I když se běžná i pohotová likvidita nachází pod úrovní doporučených hodnot, nemusí to nutně znamenat, že společnost nedokáže dostát svým závazkům. Z hlediska okamžité likvidity můžeme společnost označit za zdravou, protože se její hodnoty pohybují v doporučených hodnotách. (interní dokumenty společnosti, 2016)

6.4 Interní informační systém „R-list“

Začátkem roku 2013 IT oddělení spustilo in interní informační systém, do kterého mají přístup všichni členové společnosti. Systém R-list slouží jako hlavní komunikační a kontrolním nástroj společnosti. Realitním makléřům systém umožňuje (interní dokumenty společnosti, 2016):

- Pohodlné vytvoření nabídky nemovitosti a následný export na realitní servery
- Monitorování soukromé inzerce (zdroj potenciálních klientů realitní kanceláře)
- Ukládání všech dokumentů k daným zakázkám
- Evidenci poptávajících klientů
- Párování poptávek klientů s nabídkou realitní kanceláře
- Pracovní diář s evidencí obvolávání klientů
- Komunikaci se všemi členy společnosti (komunikace jak s jednotlivými odděleními, tak i mezi pobočkami navzájem)
- Správu osobního profilu v rámci systému
- Nahlízet do interních dokumentů společnosti, směrnic a kodexů
- Nákup propagačních materiálů v rámci firemního e-shopu

Je patrné, že systém má opravdu mnoho funkcí. Ne každý člen společnosti má zpřístupněné všechny funkce. Přehled výše zmíněných funkcí je typický pro přístup odpovídající pozici řadového realitního makléře. Vyšším pozicím ve společnosti nabízí systém řadu funkcí na bázi reportu. IT oddělení se snaží R-list neustále zdokonalovat a rozšiřovat jeho funkce. Ve společnosti se pravidelně pořádá školení efektivního využívání „R-listu“. Těmto školením bude věnována pozornost později.

6.5 Marketingová komunikace

Realitní makléři společnosti se při výkonu své práce relativně často setkávají s otázkou z řad svých klientů, které zajímá, proč je v názvu společnosti právě číslovka 11. Odpověď na tuto otázku úzce souvisí s hlavním mottem společnost, které zní: „*Pod křídly zkušených*“. Ona křídla mají symbolizovat právě dvě jedničky za slovem reality. Cílem společnosti je sdělit potenciálním klientům, že právě její realitní makléři disponují dostatkem zkušeností z oblasti prodeje a pronájmu nemovitostí.

Prakticky všechny realitní kanceláře využívají jako marketingový nástroj inzerce na realitních serverech. Společnost REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s. není výjimkou

a spolupracuje zhruba se čtyřiceti realitními portály v České republice. Marketingové oddělení také věnuje velkou pozornost marketingu na sociálních sítích, které se těší stále větší a větší popularitě.

Marketingové oddělení společnosti má plán do konce roku 2016 začít vydávat svůj vlastní realitní magazín, který by měl být distribuován prostřednictvím distribuční sítě společnosti ViaReality s.r.o.

6.6 Etický kodex společnosti

Společnost disponuje svým vlastním etickým kodexem, který vytvořil management společnosti. Všichni členové společnosti musí tento kodex ctít a dodržovat. Hlavní zásady tohoto kodexu říkají, že člen společnosti bude (interní dokumenty společnosti, 2016):

- Jednat vůči svým kolegům, klientům a ostatním osobám vždy s vážností, úctou a snahou o zachování profesionální etiky za všech okolností.
- Sdílet své nabitě zkušenosti a znalosti s ostatními kolegy za účelem zajištění nejvyšší možné kvality poskytovaných služeb
- Vystupovat tak, aby za žádnou cenu nedošlo k poškození dobrého jména společnosti.
- Dodržovat obecně závazné právní předpisy České republiky
- Vyhýbat se nepravdám, úmyslnému zkreslování skutečností a informování zavádějícím způsobem.
- Vždy poskytovat a zajišťovat služby a produkty v náležité kvalitě odpovídající požadavkům společnosti. Kvalita poskytovaných služeb bude společností pravidelně vyhodnocována a podle potřeby budou přijímána vhodná opatření.
- Prohlubovat si soustavně svou kvalifikaci a účastnit se všech vzdělávacích a informačních programů určených společností.
- Neznevažovat činnost ostatních členů společnosti.
- Chránit zájmy klientů a jednat se všemi stranami obchodního případu podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

6.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako nástroj, který se soustředí na současnou situaci podniku a má za úkol vytvářet možné strategie řízení organizace. Podle Vebera (2009) se SWOT analýza skládá ze čtyř částí, kterými jsou:

- silné stránky (Strengths)
- slabé stránky (Weaknesses)
- příležitosti (Opportunities)
- hrozby (Threats)

Podle Jakubíkové se SWOT analýza skládá ze dvou dílčích analýz a to analýzy SW a analýzy OT. První z nich se zabývá vnitřním prostředím organizace. Spadají sem cíle organizace, systémy a procedury, které jsou v organizaci uplatňovány, organizační struktura, zdroje organizace, její kultura a v neposlední řadě také kvalita managementu. Analýza OT se zabývá zejména příležitostmi a hrozbami, které jsou součástí vnějšího prostředí organizace. Svým způsobem jde o analýzu makroprostředí a mikroprostředí organizace, přičemž makroprostředím se rozumí politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy. Mikroprostředí organizace ovlivňují hlavně zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. (Jakubíková, 2008)

Tab. č. 7: SWOT analýza společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • rychle rostoucí realitní síť • vlastní interní software • spolupráce s Realitní komorou ČR • působnost na většině území ČR • vysoká úroveň služeb • marketingová komunikace • osobní přístup realitních makléřů • množství vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj makléřů 	<ul style="list-style-type: none"> • absence centrálního právního oddělení • nejednotný styl inzerce nemovitostí • nedodržování etického kodexu • nedostatečná kontrola činnosti jednotlivých poboček (způsobeno rychlým růstem pobočkové sítě) • nedostatečná spolupráce realitních makléřů mezi sebou
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • ekonomický růst v ČR • nízké úrokové sazby • sociální politika vlády • implementace nových funkcionalit do interního systému „R-list“ • vývoj vlastní mobilní aplikace pro správu zakázek realitních makléřů 	<ul style="list-style-type: none"> • zamýšlené legislativní úpravy realitní činnosti • vysoká konkurence v oboru • růst úrokových sazeb v příštích letech • rozdílné požadavky na podobu inzerce realitních kanceláří ze strany realitních serverů.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

7 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Vzdělávání ve společnosti zajišťuje její centrála, která je s výjimkou teambuildingu zodpovědná za všechny vzdělávací aktivity, které se konají mimo pracoviště realitních makléřů. Vzdelávání lidí na pozici realitního makléře je ve společnosti věnována největší pozornost, protože jejich činnost představuje pro pobočky v síti nejvyšší zisk, ze kterého se následně odvíjí zisk společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.

7.1 Potřeba vzdělávání ve společnosti

Potřebu vzdělávání ve společnosti ovlivňují v současné době hlavně tyto faktory:

- dynamický rozvoj pobočkové sítě
- nábor nových realitních makléřů pobočkami v síti
- vývoj interního systému R-list
- chystané legislativní změny

První dva body souvisejí s přílivem nových pracovních sil. Společnost musí na tento fakt reagovat, a proto zavádí vzdělávací aktivity určené pro začínající realitní makléře. Důležitou součástí společnosti je její interní systém, který prochází neustálým vývojem a ze strany IT oddělení jsou do něj implementovány stále nové a nové funkce. Z tohoto důvodu je nutné zařadit také školení, související s interním systémem. V neposlední řadě musí vedení společnosti sledovat různé legislativní a daňové změny, které přímo souvisejí s realitním obchodem a o kterých by mohlo být důležité makléře informovat.

7.2 Plánování vzdělávacích aktivit ve společnosti

Plánování vzdělávacích aktivit vychází z výše zmíněných potřeb společnosti a má ho na starost centrála, konkrétně její administrativní oddělení, které předkládá rozpočet na vzdělávací aktivity managementu společnosti. Konečné slovo o zařazení konkrétních vzdělávacích aktivit má tedy management společnosti. Vzdělávací aktivity, které jsou ve společnosti realizovány, se velmi liší v časové náročnosti na přípravu, ale také ve finanční nákladovosti. Nejobtížnější je naplánování celorepublikového sjezdu, který se ve společnosti koná jednou za půl roku. Naopak mezi nejméně náročné aktivity na organizaci patří kurz time managementu a kurz stavebního minima pro realitní makléře, protože tyto aktivity zajišťují externí školitelé.

7.3 Metody vzdělávání ve společnosti

Podle rozdělení vzdělávacích metod Dvořákové, se dají rozčlenit i vzdělávací aktivity, které jsou ve společnosti realizovány. Pro větší přehlednost je pod každou z metod uvedena tabulka s údaji o:

- Osobě / oddělení, které je za aplikování vzdělávací metody zodpovědné
- Osobě, která vystupuje na pozici školitele
- Osobách, pro kterou je vzdělávací aktivita určená
- Místě, kde se vzdělávací aktivita koná
- Formě přezkoušení
- Pravidelnosti konání
- Povinnosti vzdělávací aktivitu absolvovat.
 - Společnost rozděluje vzdělávací aktivity na povinné a doporučené.
 - Nutnost podstoupit či zavést vzdělávací aktivity je zakotvena v interních dokumentech společnosti
 - Centrála společnosti si vede prezenci účastníků, všech vzdělávacích aktivit.

7.3.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

Asistování

Ve společnosti se pro zaškolování nově začínajících makléřů využívá metoda asistování. Manažer pobočky přiděluje nováčka ke staršímu zkušenému makléři, od kterého se postupně učí pracovní postupy související s prodejem či pronájmem nemovitostí. Nováček chodí se starším makléřem na schůzky s klienty a postupem času vykonává dílčí úkoly, kterými je například nafocení nemovitosti, sepsání základních informací o nemovitosti nebo vyplnění zprostředkovatelské smlouvy. Kromě osvojování pracovních postupů se nováček od staršího makléře také učí formy komunikace s různými typy klientů. Tato metoda vzdělávání je aplikována až do okamžiku, kdy získá nový pracovník základní přehled o všech procesech souvisejících s realitní činností.

Tab. č. 8: Charakteristika asistování

Odpovědnost	manažer pobočky
Osoba školitele	zkušený realitní makléř
Vzdělávaný	realitní makléř - nováček
Místo konání	pobočka, práce v terénu
Forma přezkoušení	projevení schopnosti sám zprostředkovat realitní obchod
Pravidelnost	denně
Povinnost absolvovat	povinné

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

7.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vstupní školení

Kromě asistování, které probíhá v rámci poboček, centrála společnosti pořádá vstupní školení určené rovněž pro začínající makléře. Jedná se o tři celodenní semináře, které na sebe navazují v průběhu tří týdnů. Během těchto seminářů jsou noví pracovníci zasvěceni do problematiky současného realitního trhu, osvojí si zde základy práce s interním softwarem společnosti a získají přehled o bankovních produktech, které se týkají financování koupě nemovitosti. Součástí tohoto školení je také blok, jehož cílem je seznámení s právními úkony a daňovou problematikou související s prodejem nemovitostí.

Tab. č. 9: Charakteristika vstupního školení

Odpovědnost	centrála společnosti – administrativní oddělení
Osoba školitele	zkušený realitní makléř
Vzdělávaný	realitní makléř - nováček
Místo konání	centrála společnosti
Forma přezkoušení	elektronický test
Pravidelnost	jednou za tři měsíce
Povinnost absolvovat	povinné

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Celorepublikový sjezd

Společnost pravidelně pořádá dvoudenní celorepublikové sjezdy. Tato setkání jsou realizována zhruba dvakrát ročně a jsou při nich všem členům společnosti sdělovány informace týkající se současného vývoje společnosti. Při této příležitosti administrativní oddělení společnosti pořádá přednášky, které mají vzdělávací charakter. Například v roce

2014 tématem těchto přednášek byly informace týkající se nového občanského zákoníku a jeho dopadů na realitní činnost. Tyto přednášky se konají ve velkých posluchárnách a účastní se jich realitní makléři, manažeři poboček a jejich asistentky. Společnost si vede prezenci účastníků přednášek. Po absolvování těchto přednášek však neprobíhá žádná forma přezkoušení.

Tab. č. 10: Charakteristika celorepublikového sjezdu

Odpovědnost	centrála společnosti – administrativní oddělení
Osoba školitele	specialista na danou problematiku (právník, psycholog, atd.)
Vzdělávaný	všechny pozice společnosti
Místo konání	hotel LIONS – školící středisko Nesuchyně
Forma přezkoušení	žádná
Pravidelnost	dvakrát za rok
Povinnost absolvovat	povinné

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Školení interního systému R-list

Toto školení standardně probíhá v prostorách pražské centrály. V případě velkých poboček, které disponují větší zasedací místností s potřebnou technikou, je možné školení interního systému zrealizovat v prostorách pobočky. Při školení je aplikována metoda demonstrace, kdy školitel za využití výpočetní techniky předvádí, jaké všechny funkce systém nabízí a jak tyto funkce mohou usnadnit každodenní práci realitního makléře. Školitelem je pracovník IT oddělení společnosti a předmětem tohoto školení je osvojení si práce s interním systémem společnosti R-list. Systém má opravdu mnoho funkcí a získání schopností tyto funkce ovládat vede k zefektivnění práce realitních makléřů. Do systému mají přístup lidé ze všech pozic společnosti.

Tab. č. 11: Charakteristika školení interního systému R-list

Odpovědnost	centrála společnosti – administrativní oddělení
Osoba školitele	pracovník IT oddělení
Vzdělávaný	realitní makléř
Místo konání	centrála společnosti, případně pobočka
Forma přezkoušení	splnění zadaného úkolu, který je zadán každému makléři
Pravidelnost konání	jednou za tři měsíce, v případě vstupu nové pobočky do realitní sítě podle potřeby
Povinnost absolvovat	povinné

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Aktivní trénink

Aktivní trénink dle teorie nejvíce odpovídá metodě hraní rolí. Tyto tréninky probíhají v prostorách pražské centrály jednou za dva měsíce, setkává se zde zhruba dvacet realitních makléřů ze všech poboček realitní sítě. Předmětem těchto tréninků je osvojení si dovedností souvisejících s telemarketingem. Tento trénink vede dvojice školitelů z řad realitních makléřů s bohatými zkušenostmi z oboru. Cílem této vzdělávací aktivity je naučit realitní makléře vést telefonní hovor s potencionálním klientem tak, aby jej přesvědčili, že jen oni jsou ti správní, a povolání odborníci, kteří by měli zajišťovat prodej či pronájem jejich nemovitosti. Realitní makléři jsou postupně vyvoláváni a musí sehrát scénku se školitelem, která odpovídá reálné situaci vznikající při telefonních hovorech s klienty. Po ukončení této scénky nastává okamžik zpětné vazby, kdy se ostatní účastníci tréninku vyjadřují k případným chybám a nedostatkům telefonního hovoru. Účastníci mají také možnost podělit se o své vlastní zkušenosti s obdobných situací. Úkolem školitelů je názorně předvést posluchačům správně vedený telefonní hovor s klientem. Tato metoda vzdělávání je velmi praktická a mezi makléři oblíbená.

Tab. č. 12: Charakteristika aktivního tréninku

Odpovědnost	centrála společnosti – administrativní oddělení
Osoba školitele	zkušený realitní makléři
Vzdělávaný	realitní makléř
Místo konání	centrála společnosti
Forma přezkoušení	žádná
Pravidelnost konání	jednou za dva měsíce
Povinnost absolvovat	povinné

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Home staging

Home staging je v podstatě příprava nemovitosti před jejím prodejem. Tato příprava spočívá v naaranžování prodávané nemovitosti tak, aby se na realitním trhu prodala za co nejvyšší cenu. Jedná se o nový trend v oblasti prodeje nemovitostí. Realitní makléř se při účasti na tomto třídením kurzu učí jak rozmístit nábytek v místnosti, jak místnost nejlépe nafotit, případně jaké doplňky do nemovitosti pořídit před tím, než se začne s jejím

prodejem. Kurz probíhá v prostorách pražské centrály, ale také v konkrétních bytech v Praze. Školitelem je bytová designérka, která dlouhodobě se společností spolupracuje.

Tab. č. 13: Charakteristika home stagingu

Odpovědnost	centrála společnosti – administrativní oddělení
Osoba školitele	specialista na danou problematiku (bytová designérka)
Vzdělávaný	realitní makléř
Místo konání	centrála společnosti, konkrétní bytové jednotky
Forma přezkoušení	žádná
Pravidelnost konání	podle zájmu z řad realitních makléřů
Povinnost absolvovat	doporučené

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Stavební minimum pro realitního makléře

Cílem tohoto kurzu je získání znalostí o stavebně-technické stránce budov tak, aby realitní makléř působil při jednání s klienty více profesionálně. Cílem je získat základní přehled o typech konstrukcí budov, o možnosti zateplování objektů, ale také se zde realitní makléř učí jak se lépe vyznat v technických výkresech. Jedná se o celodenní kurz, který je realizován v prostorách pražské centrály. Tento kurz společnost řadí mezi doporučené vzdělávací aktivity.

Tab. č. 14: Charakteristika stavebního minima pro realitního makléře

Odpovědnost	centrála společnosti – administrativní oddělení
Osoba školitele	specialista na danou problematiku (stavební technik)
Vzdělávaný	realitní makléř
Místo konání	centrála společnosti
Forma přezkoušení	žádná
Pravidelnost konání	podle zájmu z řad realitních makléřů
Povinnost absolvovat	doporučené

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Teambuilding

Odpovědnost za tuto vzdělávací aktivitu je převedena na manažery poboček a jejich asistentky. Zpravidla se jedná o dvoudenní pobyt ve vybraném rekreačním středisku. Součástí programu jsou různé míčové hry a aktivity, které souvisejí se vzájemnou spoluprací v týmu. Cílem je naučit realitní makléře mezi sebou spolupracovat, protože každý makléř má odlišnou nabídku nemovitostí a také rozdílnou poptávku od svých

klientů. Vzájemná spolupráce v týmu může vést k většímu objemu zrealizovaných realitních obchodů.

Tab. č. 15: Charakteristika teambuildingu

Odpovědnost	manažer pobočky
Osoba školitele	manažer pobočky
Vzděláváný	realitní makléř
Místo konání	rekreační střediska
Forma přezkoušení	žádná
Pravidelnost konání	jednou za rok
Povinnost absolvovat	doporučené

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Kurz time managementu

Tento kurz od vzniku společnosti proběhl pouze dvakrát a byl určen výhradně pro manažery poboček. Administrativní oddělení společnosti najalo externího školitele Jana Ertla, který se zabývá rozvojem liniového a středního managementu. Po absolvování tohoto kurzu by si měli manažeři poboček dokázat efektivně zorganizovat svůj čas.

Tab. č. 16: Charakteristika kurzu time managementu

Odpovědnost	centrála společnosti - administrativní oddělení
Osoba školitele	specialista na danou problematiku
Vzděláváný	manažer pobočky
Místo konání	centrála společnosti
Forma přezkoušení	žádná
Pravidelnost konání	jednou za rok
Povinnost absolvovat	doporučené

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

7.3.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Pracovní porady

Podle Dvořákové mezi metodu vzdělávání patří také pracovní porady. Ve společnosti pracovní porady představují zvláštní typ vzdělávání, které se na rozdíl od předchozích vzdělávacích aktivit nedají jednoznačně klasifikovat, protože probíhají na dvou úrovních, kterými jsou:

- **Pracovní porady managementu společnosti** – těchto porad se účastní vedení společnosti a manažeři poboček. Předmětem porad je hodnocení současného stavu realitní sítě, vyhodnocování finančních výsledků poboček, ale také se zde probírá směr, kterým by se společnost měla ubírat v budoucnu. Manažeři si při těchto poradách také předávají zkušenosti z pořádání různých marketingových aktivit svých poboček a vzájemně porovnávají jejich úspěšnost. Porady managementu probíhají jednou za dva měsíce, účast manažerů poboček sice není povinná, každopádně ve společnosti se předpokládá přítomnost manažerů ze všech poboček v síti.
- **Pracovní porady poboček** – porady na úrovni poboček probíhají jednou za měsíc a účastní se jí všichni členové pobočky (realitní makléři, asistentka pobočky a manažer pobočky) povinně. Při těchto poradách se makléři informují navzájem o tom, na jakých zakázkách aktuálně pracují a také si předávají zkušenosti, které jsou potřebné při řešení komplikovanějších realitních obchodů. Poradu vede manažer pobočky, který zároveň makléře informuje o interních, legislativních a daňových změnách.

7.4 Školitelé společnosti

Následující tabulka shrnuje, kdo a při jakých aktivitách vystupuje při procesu vzdělávání ve společnosti na pozici školitele:

Tab. č. 17: Školitelé společnosti

Asistování	zkušený realitní makléř
Vstupní školení	zkušený realitní makléř
Celorepublikový sjezd	specialista na danou problematiku
Školení interního systému R-list	pracovník IT oddělení
Aktivní trénink	zkušený realitní makléř
Home staging	specialista na danou problematiku
Stavební minimum pro realitního makléře	specialista na danou problematiku
Teambuilding	manažer pobočky
Kurz time managementu	specialista na danou problematiku

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

- **zkušený realitní makléř** – tuto osobu představuje makléř, který má dlouholetou praxi s prodejem nemovitostí a současně má chuť se o své zkušenosti podělit se začínajícími makléři. Tyto školitele vytipovává administrativní oddělení společnosti ve spolupráci s manažery poboček.
- **specialista na danou problematiku** – mezi tyto školitele patří externisté, věnující se danému odvětví. Nejedná se o pracovníky společnosti a jsou využíváni při specifických vzdělávacích aktivitách, kterými například je kurz Home stagingu nebo kurz Time managementu
- **pracovník IT oddělení** – každý pracovník IT oddělení musí znát interní informační systém společnosti dostatečně na to, aby dokázal vysvětlit novému pracovníkovi všechny funkcionality, které systém má a jak se dají prakticky využít.
- **manažer pobočky** – jedná se o vedoucího pracovníka na úrovni pobočky, který stejně jako zkušený realitní makléř disponuje dlouholetými zkušenostmi z oblasti prodeje nemovitostí. Manažeři poboček hrají důležitou roli hlavně při pracovních poradách, ať už na úrovni poboček, tak na úrovni managementu společnosti.

7.5 Vyhodnocování vzdělávání ve společnosti

Podle teorie společnost hodnotí vzdělávací aktivity pomocí prvních dvou stupňů Kirkpatrickova modelu a to vyhodnocování reakcí a vyhodnocování poznatků.

7.5.1 Vyhodnocování reakcí

Po veškerých vzdělávacích aktivitách, za které zodpovídá administrativní oddělení společnosti, je předložen účastníkům hodnotící dotazník (viz. příloha A), ve kterém mají možnost se vyjádřit, jak moc pro něj byla vzdělávací aktivita přínosná, či zda splnila jejich očekávání. Dotazník je anonymní a slouží pro potřebu administrativního oddělení, které se s jeho pomocí snaží zjistit, jak moc jsou účastníci vzdělávání spokojeni s danou aktivitou.

7.5.2 Vyhodnocování poznatků

Součástí druhé úrovně vyhodnocování vzdělávání je přezkoušení získaných znalostí a dovedností po absolvování vzdělávací aktivity. Z přehledu všech aktivit zaměřených na vzdělávání pracovníků společnosti vyplývá, že jisté formě přezkoušení podléhají pouze tyto aktivity:

- Asistování
- Vstupní školení
- Školení interního systému R-list

Přezkoušení nováčků je podle pracovnice administrativního oddělení a také podle manažera plzeňské pobočky důležité, protože pokud začínající realitní makléř nevykazuje známky toho, že bude schopen samostatně zprostředkovat realitní obchod, musí na jeho práci stále dohlížet buď zkušenější realitní makléř, nebo sám manažer pobočky. Přezkoušení znalostí získaných během školení interního systému R-list je neméně důležité, protože práce s tímto softwarem je součástí každodenní práce realitních makléřů.

7.6 Vlastní zhodnocení vzdělávání ve společnosti

7.6.1 Cíle a struktura dotazníkového šetření

Ve společnosti bylo provedeno v rámci této bakalářské práce dotazníkové šetření, které mělo za cíl zmapovat současný stav vzdělávání ve společnosti a odhalit jeho případné nedostatky. Šetření se také snaží zjistit, zda existuje zájem ze strany manažerů o zařazení dalších vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj pracovníků poboček. Respondenti dotazníkového šetření jsou tedy přímo manažeři poboček, kterých je v současnosti 29. Zpět se vrátilo 21 vyplněných dotazníků. Tento počet je dostatečný pro účely této práce. Dotazník je anonymní, obsahuje 12 otázek a byl navržen tak, aby jeho vyplnění zabralo respondentům co nejméně času. Otázky jsou částečně inspirovány vlastním pozorováním ve společnosti. První čtyři se soustředí na samotné respondenty a zabývají se:

- pohlavím respondentů
- věkem respondentů
- dosaženým vzděláním respondentů
- dobou působení ve společnosti

Cílem bylo získat základní představu o tom, kdo jsou manažeři poboček a jak dlouho ve společnosti působí. Otázka číslo šest si klade za cíl zjistit, zda má vzdělávání pracovníků společnosti finanční přínos pro pobočky v realitní síti. Další otázky se už zaměřují na současný stav vzdělávání ve společnosti a na možnost zařazení dalších vzdělávacích aktivit. Poslední dvanáctá otázka je otevřená a jejím úkolem je zjistit, jakou vzdělávací aktivitu by sami pro sebe manažeři poboček zavedli. Dotazník je součástí této práce (viz. příloha B).

7.6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazeny v přehledných tabulkách. Vybrané otázky jsou navíc doplněny o výšečový graf, který zachycuje odpovědi respondentů.

První otázka: Pohlaví respondentů

Tab. č. 18: Pohlaví respondentů

pohlaví	počet respondentů	podíl v %
muži	18	86%
ženy	3	14%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na první otázku jsou zachyceny v tabulce (Tab. č. 18). Z výsledků jasně vyplývá, že pozici manažerů poboček zastávají ve společnosti zejména muži. Počet žen představuje pouze 14% z celkového počtu respondentů.

Druhá otázka: Věk respondentů

Tab. č. 19: Pohlaví respondentů

věk	počet respondentů	podíl v %
20 až 30 let	2	10%
30 až 45 let	7	33%
45 až 60 let	8	38%
více než 60 let	4	19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na otázku týkající se věkové skladby respondentů jsou zachyceny v tabulce (Tab. č. 19). Pouze 10% dotázaných je mladší třiceti let. Celá třetina respondentů se pohybuje ve věkové skupině 30 až 45 let. Největší část respondentů spadá do věkové skupiny 45 až 60 let a 19% respondentů představuje manažery poboček, kterým je více, než 60 let. Ve společnosti jsou tedy zastoupeny všechny věkové skupiny.

Třetí otázka: Dosažené vzdělání respondentů

Tab. č. 20: Dosažené vzdělání respondentů

vzdělání	počet respondentů	podíl v %
základní	0	0%
vyučen/a	1	5%
středoškolské	6	29%
vyšší odborné	3	14%
vysokoškolské	11	52%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Dosaženému vzdělání respondentů se věnuje třetí otázka, jejíž výsledky jsou zachyceny v tabulce (Tab. č. 20). Manažerem pobočky podle dotazníkového šetření není nikdo, kdo by dosahoval pouze základního vzdělání. Jeden z dotázaných ukončil své vzdělání výučním listem a 14% respondentů dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Zhruba třetina dotázaných dosáhla nejvýše středoškolského vzdělání. Nadpoloviční většina všech respondentů disponuje vysokoškolským vzděláním, které by se v manažerské pozici dalo předpokládat. Z hlediska dosaženého vzdělání můžeme hovořit o rozmanitosti respondentů.

Čtvrtá otázka: Jak dlouho působíte na pozici manažera pobočky ve společnosti?

Tab. č. 21: Působnost na pozici manažera

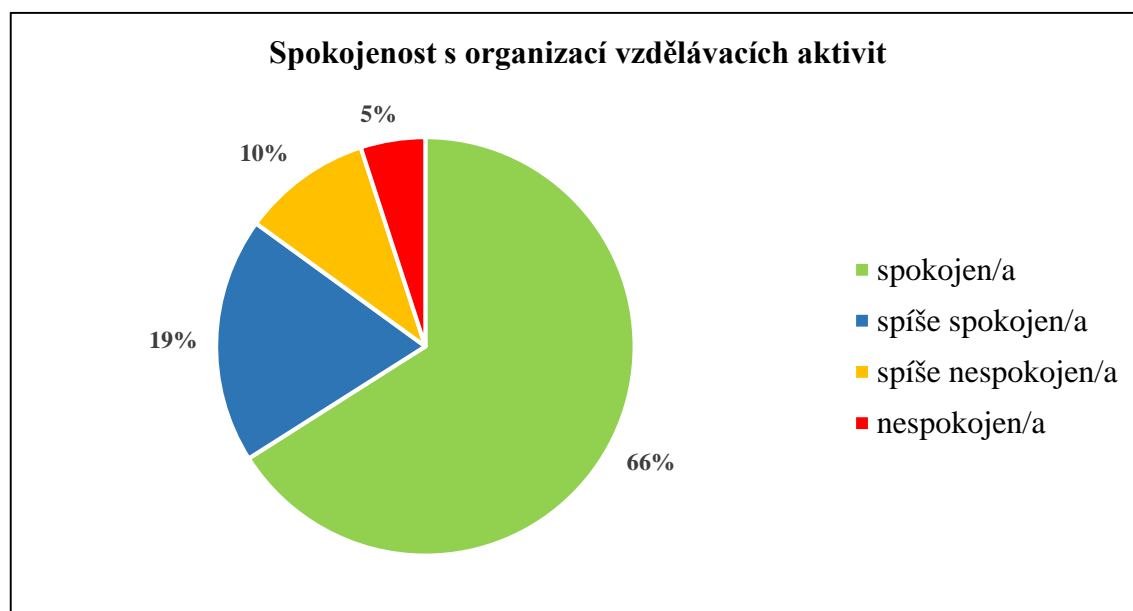
působnost na pozici manažera	počet respondentů	podíl v %
méně než rok	4	19%
1 až 2 roky	13	62%
2 až 3 roky	4	19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na čtvrtou otázku zachycuje tabulka (Tab. č. 21). Kratší dobu než jeden rok zastává post manažera pobočky pouze 19% dotázaných a stejné procentuální zastoupení mají manažeři, kteří svou funkci vykonávají déle, než dva roky. Z šetření vyplývá, že 62% respondentů vykonává pozici manažera pobočky po dobu delší než jeden rok, ale zároveň kratší než dva roky.

Pátá otázka: Jak jste spokojen/a s organizací vzdělávacích aktivit ve společnosti?

Obr. č. 8: Spokojenost s organizací vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na pátou otázku jsou vyobrazeny v grafu (Obr. č. 8). Podle dotazníkového šetření můžeme činnost administrativního oddělení, které se zabývá organizací vzdělávacích aktivit označit za úspěšnou. Většina respondentů je spokojena s organizací

kurzů, které ve společnosti probíhají. Jen jeden z respondentů uvedl, že je s organizací vzdělávacích aktivit nespokojen.

Šestá otázka: Projevuje se vzdělávání realitních makléřů pozitivně na finančních výsledcích Vaší pobočky?

Tab. č. 22: Pozitivní dopad vzdělávání na finanční výsledky

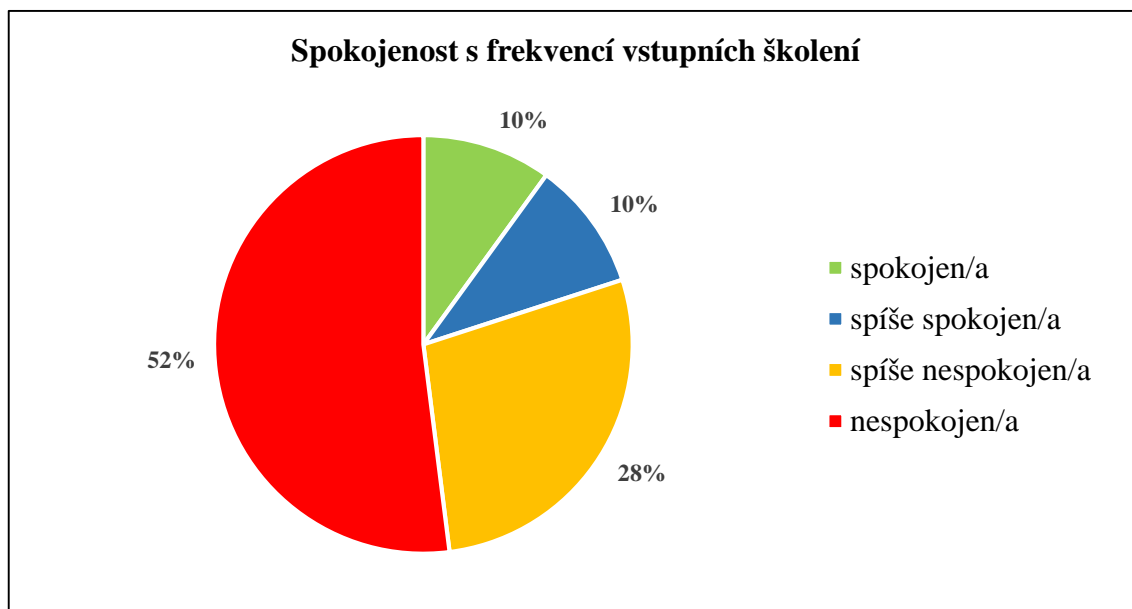
pozitivní dopad vzdělávání na finanční výsledky	počet respondentů	podíl v %
ano	1	5%
spíše ano	9	43%
spíše ne	3	14%
ne	1	5%
nevím	7	33%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na šestou otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 22) Pozitivní vliv vzdělávání realitních makléřů na finanční výsledky pobočky s jistotou potvrdil pouze jediný respondent. Přes 40% respondentů odpovědělo, že vzdělávání realitních makléřů má spíše pozitivní dopad na finanční výsledky pobočky. Za částečně znepokojující výsledek se dá označit to, že celá třetina respondentů nedokáže posoudit, zda má vzdělávání realitních makléřů finanční přínos pro pobočku.

Sedmá otázka: Jak jste spokojen/a s frekvencí pořádání vstupního školení pro nové realitní makléře?

Obr. č. 9: Spokojenost s frekvencí vstupních školení



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na sedmou otázku jsou vyobrazeny v grafu (Obr. č. 9). Z odpovědí jasně vyplynulo, že manažeři poboček nejsou spokojeni s frekvencí pořádání vstupních školení. Aktuálně probíhá pouze jednou za tři měsíce, což se jeví jako nedostačující vzhledem k vysoké fluktuaci, která v oboru panuje. Jen malá část dotázaných je spokojena se současnou frekvencí tohoto školení.

Osmá otázka: Kde vidíte největší rezervy v souvislosti se vzděláváním ve společnosti?

Tab. č. 23: Největší rezervy společnosti ve vzdělávání

největší rezervy společnosti ve vzdělávání	počet respondentů	podíl v %
nesystematičnost řazení vzdělávacích aktivit, kterými makléř postupně prochází	13	62%
neodbornost školitelů, kteří vzdělávací aktivity vedou	3	14%
nedostatečná informovanost o probíhajících vzdělávacích aktivitách	1	5%
organizace samotných vzdělávacích aktivit	1	5%
jiný důvod	3	14%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Osmá otázka zkoumá největší rezervy, které souvisejí se vzděláváním ve společnosti a byla částečně koncipována na základě vlastního pozorování a rozhovoru s manažerem plzeňské pobočky. Odpovědi jsou zachyceny v tabulce (Tab. č. 23). Z odpovědí na otázku vyplynulo, že 62% dotázaných vidí jako nedostatek vzdělávání ve společnosti fakt, že není stanoveno pořadí vzdělávacích aktivit, které realitní makléř postupně absolvuje. Neodbornost školitelů byla označena za největší problém pouze třemi respondenty. Nedostačující informovanost o prováděných vzdělávacích aktivitách hodnotí jako nedostatek pouze jeden z respondentů. Pro společnost to znamená, že dostatečně informuje své pracovníky o možnostech vzdělávání. Organizaci vzdělávacích aktivit označil za největší problém rovněž pouze jeden z respondentů. Nízké procento odpovědí s touto možností potvrzuje závěr vyvozený z otázky číslo pět. Jiné důvody označilo jako nedostatek vzdělávání ve společnosti pouze 14% dotázaných, přičemž je blíže specifikovali pouze dva respondenti. První uvedl jako nedostatek malou nabídku občerstvení, které je při školení v prostorách pražské centrály nabízeno účastníkům vzdělávacích aktivit. Druhý respondent shledal jako nedostatek to, že z kurzů a školení, které ve společnosti probíhají, nejsou pořizovány žádné videozáznamy, které by byly k dispozici lidem, kteří se nemohli z nějakého důvodu vzdělávací aktivity účastnit.

Devátá otázka: Jaké další vzdělávací aktivity byste uvítal/a pro pozici realitního makléře?

Tab. č. 24: Náměty na další vzdělávací aktivity pro pozici realitního makléře

náměty na další vzdělávací aktivity pro pozici realitního makléře	počet respondentů	podíl v %
kurz obchodních dovedností	7	33%
kurz etikety	2	10%
e-learningový kurz zaměřený na práci s interním informačním systémem	4	19%
kurz prohlubující znalosti v oblasti nabídky finančních produktů	8	38%
jiné vzdělávací aktivity	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na devátou otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 24). Kromě navržených možností měli respondenti prostor pro uvedení i svého vlastního nápadu na vzdělávací aktivitu. Tuto možnost však nevyužil nikdo z dotazovaných. Nejvíce respondentů odpovědělo, že by stálo o kurz, soustředící se na problematiku související s nabídkou finančních produktů. Třetina dotazovaných by u svých makléřů ráda prohloubila obchodní dovednosti. O zavedení e-learningových kurzů, by stálo 19% dotazovaných a pouze dva respondenti odpověděli, že by své makléře poslali na kurz etikety.

Desátá otázka: Je věnována dostatečná pozornost vzdělávání pracovníků na pozici asistentka pobočky?

Tab. č. 25: Pozornost věnovaná vzdělávání asistentek

vzdělávání pracovníků na pozici asistentka pobočky je věnována dostatečná pozornost	počet respondentů	podíl v %
ano	3	14%
spíše ano	5	24%
spíše ne	9	43%
ne	4	19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na desátou otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 25). Názor, že ve společnosti je věnována dostatečná pozornost vzdělávání asistentek, sdílí pouze 14% dotázaných, kteří zvolili možnost "ano" a 24% dotázaných, kteří zvolili možnost "spíše ano". Mezi respondenty koluje názor, že vzdělávání asistentek je ze strany společnosti opomíjeno. Souhlas s tímto tvrzením vyslovila většina respondentů.

Jedenáctá otázka: Jaké vzdělávací aktivity byste uvítal/a pro pozici asistentka pobočky?

Tab. č. 26: Náměty na vzdělávací aktivity pro pozici asistentka pobočky

náměty na vzdělávací aktivity pro pozici asistentka pobočky	počet respondentů	podíl v %
kurz psaní všemi deseti	3	14%
e-learningový kurz zaměřený na práci s interním informačním systémem	7	33%
kurz zaměřený na získání hlubších znalostí v oblasti programů Microsoft Office	8	38%
kurz time managementu	2	10%
jiné vzdělávací aktivity	1	5%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Odpovědi na jedenáctou otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 26). Otázka si klade za cíl zjistit, jaká je představa manažerů poboček o zařazení vzdělávacích aktivit určených pro pozici asistentka pobočky. Z výsledků šetření vyplynulo, že 38% respondentů by uvítalo, kdyby jejich asistentky absolvovaly kurz zaměřený na rozvoj IT dovedností, konkrétně na práci s kancelářskými nástroji Microsoft Office. Druhou nejčastější odpovědí bylo zařazení e-learningových kurzů, soustředících se na práci s interním informačním systémem společnosti. Pouze jeden respondent uvedl jinou možnost a to jazykový kurz angličtiny.

Dvanáctá otázka: V případě zařazení nových vzdělávacích aktivit pro pozici manažera pobočky byste měl/a zájem o?

Tab. č. 27: Zájem o nové vzdělávacích aktivit pro pozici manažera pobočky, A

odpověď na otázku	počet respondentů	podíl v %
ano	8	38%
ne	13	62%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Na poslední otázku odpověděla pouze část respondentů. Tabulka (Tab. č. 27) v tomto případě pouze ukazuje, kolik procent respondentů na otázku vůbec odpovědělo. Otázka byla otevřená, což v respondentech pravděpodobně vyvolalo dojem, že není nutné na ní odpovídat. Na otázku odpovědělo 38% respondentů. Následující tabulka (Tab. č. 28) zachycuje odpovědi respondentů a jejich četnost.

Tab. č. 28: Zájem o nové vzdělávacích aktivit pro pozici manažera pobočky, B

odpověď	četnost odpovědi
kurz prezentačních dovedností	3
jazykový kurz angličtiny	2
stress management	1
efektivní vedení porad	1
komunikační dovednosti	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2016

Ze získaných údajů vyplývá, že manažeři poboček projevují největší zájem o zařazení kurzu prezentačních dovedností.

7.6.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, které bylo ve společnosti provedeno, odhalilo tyto skutečnosti:

- Pozici manažerů poboček zastává podstatně větší množství mužů, než žen.
- Věková skladba manažerů poboček je pestrá, nejvíce manažerů spadá do věkové skupiny 45 až 60 let.
- Všichni manažeři poboček dosáhli vyššího, než základního vzdělání.
- 62% manažerů poboček vykonává svou funkci déle než jeden rok, ale méně, než dva roky.
- S organizací vzdělávacích aktivit je spokojeno 66% dotázaných.
- Jedna třetina manažerů nedokáže odpovědět na to, zda se vzdělávání ve společnosti pozitivně odráží na finančních výsledcích vlastních poboček.
- Polovina dotazovaných uvedla, že frekvence konání vstupního školení pro realitní makléře je nedostačující.
- Nesystematičnost vzdělávacích aktivit, které makléř postupně podstupuje, představuje nedostatek pro 62% respondentů.
- Společnost dobře informuje své pracovníky o pořádání vzdělávacích aktivit.
- Jako další vzdělávací aktivity, které se soustředí na rozvoj realitních makléřů, navrhuji respondenti zařazení kurzu, který by makléřům pomohl v lepší orientaci na poli finančních produktů. Podle dalších výsledků by bylo vítané i zařazení aktivit, které by prohloubily obchodní dovednosti makléřů.
- Ve společnosti není podle respondentů věnována dostatečná pozornost vzdělávání na pozici asistentka pobočky.
- Prohloubení IT dovedností asistentek by uvítala většina manažerů poboček ať už v souvislosti s kancelářskými programy, tak s informačním systémem společnosti.
- I přes nízký počet respondentů u poslední otevřené otázky se našla shoda třech respondentů na tom, že by rádi zlepšili své prezentační dovednosti. Posloužit by jim k tomu mohl kurz, zabývající se touto problematikou.

7.7 Shrnutí analýzy vzdělávání ve společnosti

Potřeba vzdělávání ve společnosti se odvíjí od jejího dynamického vývoje, ale také od skutečnosti, že ve zvoleném odvětví panuje vysoká fluktuace, díky které musí realitní společnosti přijímat stále nové a nové pracovníky. Plánování vzdělávacích aktivit a jejich organizaci zajišťuje administrativní oddělení společnosti, které jako školitele využívá jednak pracovníky společnosti, ale také externí specialisty na danou problematiku. Ve společnosti probíhá řada vzdělávacích aktivit. Většina z nich je zaměřena na rozvoj realitních makléřů. Po absolvování vzdělávacích aktivit je předložen účastníkům hodnotící dotazník, který má za úkol zjistit spokojenost s daným kurzem. Po některých vzdělávacích aktivitách jsou účastníci dokonce přezkoušeni z nabytých znalostí a dovedností. Ve společnosti tak dochází k vyhodnocování vzdělávání na první a druhé úrovni Kirkpatrickova modelu.

Provedené dotazníkové šetření se zaměřilo na vnímání současného stavu vzdělávání ve společnosti z pohledu manažerů poboček. Šetření ukázalo, že většina respondentů je spokojena s organizací vzdělávacích aktivit, které pořádá administrativní oddělení. Navíc jsou pracovníci společnosti dostatečně informováni o chystaných aktivitách. Jako nedostatek vzdělávání ve společnosti byla shledána absence plánu, který by určoval, jakých vzdělávacích aktivit se má makléř postupně účastnit. Jako další nedostatek byla označena frekvence pořádání vstupních školení pro realitní makléře a také nedostatečná pozornost věnovaná vzdělávání asistentek. Manažeři měli také možnost se vyjádřit ke vzdělávacím aktivitám, které by mohly být ve společnosti zavedeny. Charakteristika těchto aktivit je popsána v následující kapitole.

8 VLASTNÍ NÁVRHY VEDOUcí KE ZLEPŠENí STAVU VZDĚLÁVÁNí VE SPOLEČNOSTI

Na základě nedostatků, které odhalilo dotazníkové šetření, je managementu společnosti doporučeno, aby zavedlo opatření, která by mohla přispět ke zlepšení současného stavu vzdělávání. Mezi tato opatření patří:

- Vytvořit koncepci vzdělávání pro realitní makléře
- Zdokonalit současný stav vyhodnocování vzdělávání ve společnosti
- Zařadit nové vzdělávací aktivity

8.1.1 Vytvořit koncepci vzdělávání pro realitní makléře

V současné době se při zaškolování nových realitních makléřů stává, že jim centrála společnosti přikáže, aby se účastnili například aktivního tréninku přesto, že ještě neabsolvovali vstupní školení. Tato situace nastává i díky tomu, že se vstupní školení koná pouze jednou za tři měsíce. Nová koncepce vzdělávání realitních makléřů se skládá ze dvou bodů.

Stanovení pevného pořadí vzdělávacích aktivit

Stanovení pevného pořadí vzdělávacích aktivit, které realitní makléři postupně absolvují. Pořadí je stanoveno na základě charakteristik všech aktivit, které ve společnosti probíhají.

Tab. č. 29: Stanovení pořadí vzdělávacích aktivit

pořadí	název aktivity
1.	vstupní školení
2.	asistování
3.	školení interního systému R-list
4.	aktivní trénink
5.	stavební minimum pro realitního makléře
6.	home staging

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

První dvě aktivity, které jsou vypsány v tabulce (Tab. č. 29) mohou probíhat současně. Ostatní vzdělávací aktivity, které jsou ve společnosti zaměřené na rozvoj realitních makléřů a nejsou v tabulce uvedeny, mohou být realizovány kdykoliv, bez ohledu na zvolené pořadí.

Pořádání vstupního školení

Současná tříměsíční prodleva mezi pořádáním vstupního školení je příliš velká. Vstupní školení by mělo být pořádáno častěji. Pro začátek ideálně každý měsíc. Vzhledem k tomu, že se vstupní školení skládá ze tří celodenních seminářů, které na sebe postupně navazují ve třech týdnech, pro administrativní oddělení by to znamenalo, pořádat vstupní školení prakticky nepřetržitě. Pokud by se časem ukázalo, že kapacita vstupního školení není plně vytížena, dalo by se uvažovat o větší prodlevě, mezi pořádáním vstupních školení.

Odpovědnost za zavedení opatření

Navržené opatření by mělo realizovat administrativní oddělení společnosti vzhledem k tomu, že organizuje většinu vzdělávacích aktivit, které ve společnosti probíhají. Při zasílání pozvánek na pořádané vzdělávací aktivity bude brát administrativní oddělení ohled na to, kterými kurzy a semináři realitní makléř už prošel a kterými ne.

8.1.2 Zdokonalit současný stav vyhodnocování vzdělávání ve společnosti

V současné době je ve společnosti prováděné hodnocení vzdělávání pouze na prvních dvou úrovních Kirkpatrickova modelu. Podle teorie by se společnost měla věnovat také třetí a čtvrté úrovni hodnocení vzdělávání. Dotazníkové šetření ukázalo, že třetina manažerů poboček neví, zda má vzdělávání realitních makléřů pozitivní vliv na finanční výsledky poboček. Tato skutečnost souvisí se čtvrtým stupněm

Vyhodnocování chování

K vyhodnocování vzdělávání na této úrovni by mohlo docházet přímo v pobočkách společnosti formou strukturovaného pohovoru, který by vedl manažer pobočky s časovým odstupem od absolvování vzdělávací aktivity realitních makléřek. Další z možností by bylo využití služeb externí společnosti, která se zabývá realizací fiktivních nákupů formou tajných nákupčích, kteří se vydávají za běžné klienty. Po fiktivním nákupu by společnost dostala report o chování realitního makléře s parametry, které by si předtím společnost sama navolila. Tato forma by se dala například perfektně využít pro kontrolu získaných znalostí po absolvování kurzu stavebního minima pro realitní makléře, nebo po aktivním tréninku.

- Cena jednoho fiktivního nákupu je zhruba 1900,- Kč a odvíjí od náročnosti kontroly a také od množství objednaných kontrol. (4P&P, 2016)

- Společností, která tyto služby nabízí je například pražská marketingová agentura 4P&P, spol. s r. o. (4P&P, 2016)
- Podstatou těchto kontrol je jejich nahodilost a moment překvapení. Proto není žádoucí provádět fiktivní nákupy pravidelně v předem očekávaných termínech.

Vyhodnocování výsledků

Poslední úroveň vyhodnocení vzdělávání ve společnosti by mohla být zajišťována pomocí funkce implementované do interního informačního systému společnosti. Tato funkce by měla umět zobrazit časovou osu znázorňující výdělky realitního makléře s milníky, které by představovaly absolvované vzdělávací aktivity. Tento přehled by si mohl každý realitní makléř zobrazit ve svém profilu v rámci systému společnosti a samozřejmě by měl k němu přístup manažer pobočky, který by tak mohl mapovat, zda mají vzdělávací aktivity finanční přínos pro realitní makléře pobočky, potažmo pro celou pobočku.

Odpovědnost za zavedení opatření

Vyhodnocování chování by spadalo do kompetencí externí společnosti, která by hodnotila práci realitních makléřů na základě předem domluvených kritérií, které by stanovilo administrativní oddělení. Společnost by tak dostávala souhrnné zprávy o chování jednotlivých realitních makléřů. Implementace nástroje, který by zobrazoval závislost absolvování vzdělávacích aktivit a dosažených finančních výsledků realitních makléřů, by mohla být v kompetenci IT oddělení společnosti.

8.1.3 Zařadit nové vzdělávací aktivity

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že existuje zájem ze strany manažerů poboček o zavedení jistých vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj pracovníků poboček.

Tab. č. 30: Zařazení nových vzdělávacích aktivit

asistentka pobočky	realitní makléř	manažer pobočky
Kurz Microsoft Office pro asistentky	Kurz finančních produktů	Kurz prezentačních dovedností
E-learningový kurz R-list	Kurz obchodních dovedností	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Pozice asistentka pobočky

Respondenti dotazníkového šetření uvedli, že není věnována dostatečná pozornost vzdělávání pracovníků na pozici asistentka pobočky. Největší potřebu vzdělání vidí manažeři poboček v IT dovednostech svých asistentek. Mezi navrhované vzdělávací aktivity, které by měly být zavedeny pro pozici asistentka pobočky, patří:

Kurz Microsoft Office pro asistentky

Tuto vzdělávací aktivitu by společnost pravděpodobně neorganizovala. K jejímu zajištění by byla zvolena externí společnost SOVA STUDIO. Přesto, že se jedná o společnost se sídlem v Brně, vzdělávací kurzy pořádá také v Praze. Kurz Microsoft Office pro asistentky je určen všem sekretářkám, asistentkám a administrativním pracovníkům, kteří si chtějí osvojit nebo zdokonalit znalosti vybraných funkcí usnadňujících každodenní práci. Kompletní náplň kurzu (viz. příloha C).

Tab. č. 31: Návrh na zařazení kurz Microsoft Office pro asistentky

název kurzu:	Microsoft Office pro asistentky
místo konání	Pankrác Business Corner, Na Pankráci 322/26,140 00, Praha 4
cena kurzu	3200,- Kč
lektor	Ing. et Ing. Jiří Špaček, Ph.D.

Zdroj: Vlastní zpracování, SOVA STUDIO, 2016

E-learningový kurz R-list

Další vzdělávací aktivitou, kterou by společnost mohla zavést je e-learningový kurz, který by ověřoval schopnost pracovníků pracovat s informačním systémem společnosti. Ve společnosti již probíhá školení zaměřené na tuto problematiku, ovšem je určeno pouze pro pozici realitního makléře. Asistentky mají v systému odlišná uživatelská práva než realitní makléři a v praxi se učí systém ovládat hlavně od manažerů poboček. E-learningový kurz se jeví jako vhodná metoda, kterou by se asistentky mohly naučit obsluhovat informační systém společnosti. Vytvoření kurzu by mohlo zajistit IT oddělení společnosti.

Pozice realitního makléře

Kurz finančních produktů

Zařazení školení, které by pomohlo realitním makléřům se lépe zorientovat v nabídce finančních produktů určených pro financování koupě nemovitosti, je spíše rozšiřující vzdělávací aktivitou. Po absolvování tohoto kurzu by měl být realitní makléř schopen poskytnout základní přehled o tom, jakými způsoby je možné financovat koupi nemovitosti. Administrativní oddělení by využilo služeb externího specialisty na danou problematiku. Kurz by probíhal v prostorách pražské centrály.

Kurz obchodních dovedností

Ve společnosti aktuálně neprobíhá žádná vzdělávací aktivita určená pro pozici realitního makléře, která by se soustředila pouze na rozvoj obchodních dovedností. Částečně se této problematice věnují aktivní tréninky, které se soustředí hlavně na komunikaci s klientem po telefonu. Kurz by měl ukázat realitním makléřům různé prodejní techniky a jejich následné využití v praxi. Tuto vzdělávací aktivitu by pravděpodobně bylo schopné zajistit samo administrativní oddělení společnosti. Osobou lektora by mohl být zkušený realitní makléř z řad společnosti. V úvahu také přichází tento kurz zajistit externě, v tom případě by bylo využito služeb společnosti Gaudens s.r.o., která se zabývá vzděláváním ve firmách a která nabízí kurz popsany v tabulce (Tab. č. 32). Kompletní náplň kurzu (viz. příloha D).

Tab. č. 32: Návrh na zařazení kurz prodejní techniky realitního makléře

název kurzu:	Prodejní techniky realitního makléře aneb obchodní dovednosti v realitách
místo konání	Hadovka Office Park, Evropská 33A, Praha
cena kurzu	3 560 Kč
lektor	Petr Pavlíček

Zdroj: Vlastní zpracování, Gaudens, 2016

Pozice manažera pobočky

Kurz prezentačních dovedností

Je na zvážení, zda zohlednit při plánování vzdělávacích aktivit ve společnosti i nízký počet respondentů, kteří odpověděli, že by jako vzdělávací aktivitu určenou pro sebe uvítali zavedení kurzu prezentačních dovedností. Otázka týkající se dalších námětů na vzdělávací aktivitu je součástí hodnotícího dotazníku, který je předkládán účastníkům vzdělávacích aktivit po jejich absolvování. V současné době se jeví jako rozumnější počkat, až bude případně o kurz prezentačních dovedností projeven větší zájem. Pokud se projeví, že by o zavedení kurzu prezentačních dovedností byl větší zájem, rozhodně by měl být tento kurz zařazen mezi vzdělávací aktivity společnosti.

Odpovědnost za zavedení opatření

Za zavedení nových vzdělávacích aktivit bude odpovídat administrativní oddělení společnosti. Bude na zvážení, zda využít vlastních prostředků pro zavedení zmíněných aktivit, či zda upřednostnit nabídky externích školicích společností.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Vzdělávací procesy v podniku“. Práce je členěna do osmi kapitol. První dvě kapitoly se zabývají teorií, která je obsahem odborných literárních publikací a dalších zdrojů, které se soustředí na problematiku vzdělávání ve společnostech. Další kapitoly se zabývají společností REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s., zejména pak jejím vzdělávacím systémem.

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat systém vzdělávání společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout managementu společnosti opatření, jejichž úkolem by bylo zdokonalit současný stav vzdělávání pracovníků. K této analýze slouží kromě odborné literatury také dotazníkové šetření, interní dokumenty společnosti a rozhovory s některými pracovníky.

Společnost věnuje velkou pozornost vzdělávání realitních makléřů, kteří tvoří drtivou většinu všech pracovníků společnosti. Jejich práce vyžaduje znalosti z oblasti práva, daňové problematiky, obchodu či stavebnictví. Být odborníkem a mít přehled o aktuálním stavu všech zmíněných oblastí je velmi obtížné. Proto se společnost snaží poskytnout realitním makléřům alespoň základní znalosti, které souvisejí s realitním trhem.

I přes snahu administrativního oddělení vzdělávat pracovníky společnosti, odhalila analýza vzdělávání jisté nedostatky. Pozice realitního makléře nemá stanovené pořadí vzdělávacích aktivit, které by měl pracovník na této pozici postupně absolvovat. Některé kurzy však předpokládají alespoň základní orientaci v dané problematice. Účastní-li se takové aktivity začínající makléř, nemusí mu absolvování kurzu přinést kýžený efekt. Podle výsledků šetření se také ve společnosti nevěnuje přílišná pozornost vzdělávání pracovníků na pozici asistentka pobočky. Další nedostatek souvisí s vyhodnocováním vzdělávání ve společnosti, které se opírá pouze o první dva stupně Kirkpatrickova modelu, který je uveden v teorii. Šetření se také snažilo identifikovat potřebu zařazení dalších vzdělávacích aktivit určených pro pracovníky poboček.

Na základě zjištěných rezerv vzdělávacího systému společnosti jsou v osmé kapitole navrženy opatření, s jejichž pomocí by se mělo podařit zmíněné nedostatky eliminovat, nebo úplně odstranit. Patří mezi ně vytvoření koncepce vzdělávání pro realitní makléře, zdokonalení současného stavu vyhodnocování vzdělávání ve společnosti a zařazení nových vzdělávacích aktivit.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Co je nového na učící se organizaci	18
Tab. č. 2: Vývoj pobočkové sítě v čase	34
Tab. č. 3: Největší konkurenti společnosti.....	39
Tab. č. 4: Rentabilita společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.....	45
Tab. č. 5: Oborové hodnoty rentability pro realitní činnost.....	45
Tab. č. 6: Likvidita společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.....	46
Tab. č. 7: SWOT analýza společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.....	50
Tab. č. 8: Charakteristika asistování	53
Tab. č. 9: Charakteristika vstupního školení.....	53
Tab. č. 10: Charakteristika celorepublikového sjezdu	54
Tab. č. 11: Charakteristika školení interního systému R-list	54
Tab. č. 12: Charakteristika aktivního tréninku	55
Tab. č. 13: Charakteristika home stagingu	56
Tab. č. 14: Charakteristika stavebního minima pro realitního makléře.....	56
Tab. č. 15: Charakteristika teambuildingu.....	57
Tab. č. 16: Charakteristika kurzu time managementu	57
Tab. č. 17: Školitelé společnosti	58
Tab. č. 18: Pohlaví respondentů.....	61
Tab. č. 19: Pohlaví respondentů.....	61
Tab. č. 20: Dosažené vzdělání respondentů.....	62
Tab. č. 21: Působnost na pozici manažera	63
Tab. č. 22: Pozitivní dopad vzdělávání na finanční výsledky	64
Tab. č. 23: Největší rezervy společnosti ve vzdělávání.....	66
Tab. č. 24: Náměty na další vzdělávací aktivity pro pozici realitního makléře.....	67
Tab. č. 25: Pozornost věnovaná vzdělávání asistentek.....	67

Tab. č. 26: Náměty na vzdělávací aktivity pro pozici asistentka pobočky	68
Tab. č. 27: Zájem o nové vzdělávacích aktivit pro pozici manažera pobočky, A	69
Tab. č. 28: Zájem o nové vzdělávacích aktivit pro pozici manažera pobočky, B	69
Tab. č. 29: Stanovení pořadí vzdělávacích aktivit	72
Tab. č. 30: Zařazení nových vzdělávacích aktivit	74
Tab. č. 31: Návrh na zařazení kurz Microsoft Office pro asistentky	75
Tab. č. 32: Návrh na zařazení kurz prodejní techniky realitního makléře	76

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kolbův cyklus učení	12
Obr. č. 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	17
Obr. č. 3: Cyklus motivace	25
Obr. č. 4: Logo společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s.	32
Obr. č. 5: Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2005 až 2015	37
Obr. č. 6: Organizační struktura centrály.....	43
Obr. č. 7: Organizační struktura pobočky.....	43
Obr. č. 8: Spokojenost s organizací vzdělávacích aktivit	63
Obr. č. 9: Spokojenost s frekvencí vstupních školení.....	65

Seznam použitých zkratek

HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, 192 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 9788071798934.

EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 171 s. ISBN 80-7043-398-1.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 141 s. ISBN 9788026101390.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014, 176 s. ISBN 978-80-261-0402-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399s. ISBN 978-80-7261-288-8.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. 20. ISBN 9788072611621.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 213 s. ISBN 978-80-261-0409-4.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 9788024736518.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

Finanční analýza podnikové sféry [online] Ministerstvo Průmyslu A Obchodu, 2016 [cit. 2016-01-03] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Největší konkurenti společnosti. [online] Sreality.cz, 2016 [cit. 2016-01-03].

Dostupné z: <http://www.sreality.cz/adresar>

Nezaměstnanost v ČR. [online] Úřad práce ČR, 2016 [cit. 2016-01-03]

Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/>

Obsah kurzu Microsoft Office pro asistentky. [online] Sova Studio, 2016 [cit. 2016-04-04] Dostupné z: <http://www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/organizacni-management-sekretarky/512078-ms-word-a-excel-pro-asistentky-sekretarky-a-administrativni-pracovniky-vyber-nejvyuzivanejsich-dovednosti/>

Obsah kurzu Prodejní techniky realitního makléře. [online] Gaudens s.r.o., 2016 [cit. 2016-04-04] Dostupné z: <http://www.gaudens.cz/techniky>

Opatření Vlády ČR. [online] Vláda České Republiky 2015 [cit. 2016-02-02].

Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/mediacentrum/aktualne/prvnich-12-mesicu-vlady-bohuslava-sobotky-29-1-2014-29-1-2015>

Porterův model pěti sil. [online] Managementmania, 2016 [cit. 2016-01-03].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Vývoj HDP v ČR. [online] Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-01-03]

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Vývoj Inflace V ČR. [online] Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-01-03]

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Vývoj Platební bilance v ČR. [online] Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-02-02]

Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/

Mystery shopping [online] 4P&P, 2016 [cit. 2016-04-04]

Dostupné z: <http://4pap.com/nase-sluzby/mystery-shopping>

Další zdroje

Interní dokumenty společnosti

Rozhovory s pracovníky společnosti

Seznam příloh

Příloha A: Hodnotící dotazník vzdělávání

Příloha B: Dotazník analýzy vzdělávání

Příloha C: Obsah kurzu Microsoft Office pro asistentky

Příloha D: Obsah kurzu Prodejní techniky realitního makléře

Příloha A - Hodnotící dotazník vzdělávání

(zdroj: interní dokumenty společnosti)

HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK VZDĚLÁVÁNÍ

Název kurzu: _____

Datum: _____



1. Splnil kurz vaše očekávání?

Vaše hodnocení

1 – zcela	2 – vyhovující	3 – dostatečně	4 – nedostatečně	1	2	3	4
-----------	----------------	----------------	------------------	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení:

.....

.....

2. Byl kurz pro Vás přínosný?

1 – zcela	2 – vyhovující	3 – dostatečně	4 – nedostatečně	1	2	3	4
-----------	----------------	----------------	------------------	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení:

.....

.....

3. Jak Vám vyhovovala forma výuky?

1 – zcela	2 – vyhovující	3 – dostatečně	4 – nedostatečně	1	2	3	4
-----------	----------------	----------------	------------------	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení:

.....

.....

4. Jak hodnotíte míru srozumitelnosti výuky?

1 – zcela	2 – vyhovující	3 – dostatečně	4 – nedostatečně	1	2	3	4
-----------	----------------	----------------	------------------	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení:

.....

.....

5. Jak hodnotíte využitelnost znalostí získaných po absolvování kurzu?

1 – výborný	2 – vyhovující	3 – dostatečný	4 – nedostatečný	1	2	3	4
-------------	----------------	----------------	------------------	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení:

.....

.....

6. Návrhy na další kurzy:

.....

.....

.....

Děkujeme za Váš čas a nové podněty vedoucí ke zlepšení vzdělávání

Příloha B – Dotazník analýzy vzdělávání
(zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentem třetího ročníku Západočeské univerzity v Plzni a pro potřebu své bakalářské práce týkající se vzdělávacích procesů v podniku jsem Vás chtěl poprosit o vyplnění krátkého dotazníku.

Dotazník je anonymní a jeho výsledky jsou určeny výhradně pro potřeby mé bakalářské práce.

1. Pohlaví

☐ muž

☐ žena

2. Věk

☐ 20 až 30 let

☐ 30 až 45 let

☐ 45 až 60 let

☐ více než 60 let

3. Dosažené vzdělání

☐ základní

☐ vyučen/a

☐ středoškolské

☐ vyšší odborné

☐ vysokoškolské

4. Jak dlouho působíte na pozici manažera pobočky ve společnosti?

☐ méně než rok

☐ 1 až 2 roky

☐ 3 roky

5. Jak jste spokojen/a s organizací vzdělávacích aktivit ve společnosti?

☐ spokojen/a

☐ spíše spokojen/a

☐ spíše nespokojen/a

☐ nespokojen/a

6. Projevuje se vzdělávání realitních makléřů pozitivně na finančních výsledcích Vaší pobočky?

☐ Ano

☐ spíše ano

☐ nevím

☐ Ne

☐ spíše ne

7. Jak jste spokojen/a s frekvencí pořádání vstupního školení pro nové realitní makléře?

☐ spokojen/a

☐ spíše spokojen/a

☐ spíše nespokojen/a

☐ nespokojen/a

8. Kde vidíte největší rezervy v souvislosti se vzděláváním ve společnosti?

- ☐ nesystematičnost řazení vzdělávacích aktivit, kterými makléř postupně prochází
- ☐ neodbornost školitelů, kteří vzdělávací aktivity vedou
- ☐ nedostatečnost informovaností o probíhajících vzdělávacích aktivitách
- ☐ organizace samotných vzdělávacích aktivit
- ☐ jiný důvod, uveďte: _____

9. Jaké další vzdělávací aktivity byste uvítal/a pro pozici realitního makléře?

- ☐ kurz obchodních dovedností
- ☐ kurz etiky
- ☐ e-learningový kurz zaměřený na práci s interním informačním systémem
- ☐ kurz prohlubující znalosti v oblasti nabídky finančních produktů
- ☐ jiné vzdělávací aktivity, uveďte: _____

10. Je věnována dostatečná pozornost vzdělávání pracovníků na pozici asistentka pobočky?

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> spíše ano |
| <input type="checkbox"/> spíše ne | <input type="checkbox"/> ne |

11. Jaké vzdělávací aktivity byste uvítal/a pro pozici asistentka pobočky?

- ☐ kurz psaní všemi deseti
- ☐ e-learningový kurz zaměřený na práci s interním informačním systémem
- ☐ kurz zaměřený na získání hlubších znalostí v oblasti programů Microsoft Office
- ☐ kurz time managementu
- ☐ jiné vzdělávací aktivity, uveďte: _____

12. V případě zařazení nových vzdělávacích aktivit pro pozici manažera pobočky byste měl/a zájem o:

Příloha C – Obsah kurzu Microsoft Office pro asistentky (zdroj: SOVA STUDIO, 2016)

1. Microsoft Word

Hlavní témata:

- Nastavení zobrazení dokumentu
- Nastavení okrajů papíru
- Tipy a triky pro práci s textem, princip odstavců
- Styly textu
- Záhloví a zápatí (čísla stránek, jméno dokumentu atd.)
- Vkládání obrázků a tabulek včetně jejich úprav
- Hromadná korespondence (příprava seznamu adresátů, příprava šablony dopisu atd.)
- Kontrola pravopisu
- Diskuze, řešení přání účastníků

2. Microsoft Excel

Hlavní témata:

- Buňky a jejich formáty (číslo, měna, datum, text atd.)
- Vkládání základních funkcí (součet, průměr, minimum, maximum)
- Tvorba vlastních jednoduchých vzorců
- Grafické úpravy tabulek – ohraničení, barvy atd.
- Vytváření grafů z tabulek a jejich úpravy
- Seřazení tabulek dle abecedy nebo čísel
- Automatický filtr
- Podmíněné formátování
- Nastavení záhlaví a zápatí
- Diskuze, řešení přání účastníků

Příloha D – Obsah kurzu Prodejní techniky realitního makléře
(zdroj: Gaudens, 2016)

Program:

- zásady úspěšného vyjednávače v realitní praxi
- koncept náborového a prodejního jednání, co a jak prezentovat
- pojetí obchodního jednání ze strany makléře - prodej zaměřený na klienta
- druhy prodejních technik a jejich možná aplikace v obchodních jednáních makléře
- chyby v komunikaci, psychologické a strategické chyby

Jakým tématům se bude kurz věnovat?

- jak pracovat s vlastníkem objektu při náboru nemovitosti do nabídky realitní kanceláře
- jak "prodávat očima kupujícího" s využitím prodejních technik (ve vztahu k prodávajícímu i kupujícímu)
- jak pracovat s námitkami klientů při náborových jednáních či prodejních prohlídkách objektů
- a mnoho dalšího...

Abstrakt

ELIÁŠ, Z. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 86 s., 2016.

Klíčová slova: vzdělávání a rozvoj pracovníků, podnikové vzdělávání, analýza vzdělávacích programů

Tato bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávacích procesů v podniku. Hlavním cílem je analyzovat současný stav vzdělávání pracovníků v konkrétní společnosti a následně navrhnout opatření, která by dokázala odstranit nedostatky ve vzdělávacím systému společnosti. Práce je rozdělena do osmi kapitol. První dvě kapitoly vychází ze studia odborné literatury a tvoří teoretický základ pro analýzu vzdělávání ve společnosti REALITY 11 CZECH REPUBLIC a.s., která je charakterizovaná v kapitolách tři až šest. Analýza systému vzdělávání ve společnosti je obsahem kapitoly sedm a kromě odborné literatury čerpá z dotazníkového šetření, interních dokumentů a poskytnutých rozhovorů. Na základě výsledků analýzy jsou v osmé kapitole navrženy opatření, jejichž cílem je zefektivnit vzdělávání pracovníků ve společnosti.

Abstract

ELIÁŠ, Z. *Educational processes in a company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 82 s., 2016.

Key words: education and development of employees , company education, educational methods analysis

This bachelor's work deals with the topic of educational processes in a company. The main goal is to analyze the current state of the education of employees in a certain company and then to suggest arrangements, which would manage to remove the deficiency in the educational system of the company. The work is divided into eight chapters. The first two chapters come out from the study of the technical literature and they create the theoretical basis for the analysis of the education in the company REALITY 11 CZECH REPUBLIC ltd, which is characterized in the chapters number three and six. The analysis of the educational system in the company is the topic of the chapter number seven and it derives data from the technical literature and also from the questionnaires, the internal documents and interviews. On the basis of the results of the analysis, there are measures suggested, which should make the education of the employees in the company better and more effective.